

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**“CONOCIMIENTO, PERCEPCIÓN Y USO DE PROSPECTIVA  
ESTRATÉGICA EN EL SECTOR EMPRESARIAL DEL  
ECUADOR”**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTION EMPRESARIAL  
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA  
COMERCIAL**

**STEPHANIE CAROLINA EGAS ANDRADE**

**ING. VICENTE TORRES MBA DIRECTOR**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN**

**DICIEMBRE 2016**

El siguiente trabajo de titulación: “Conocimiento, percepción y uso de Prospectiva Estratégica en el sector empresarial del Ecuador”, se realizó con la guía de Vicente Torres MBA-Mgtr., Profesor de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en el marco del proyecto de investigación denominado “Los Posibles Beneficios y Usos de la Prospectiva Estratégica en los Ambientes Empresariales y Universitarios Del Ecuador” auspiciado y financiado por La Pontificia Universidad Católica del Ecuador”.

**DIRECTOR DE TITULACIÓN:**

Ing. Vicente Torres Mgtr.

**INFORMANTES:**

Ing. Paulina Cadena

Ing. Ramiro Soria

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis Papis por ser mi motor mi fortaleza y sobre todo por enseñarme siempre a ser fuerte ante todo, Mami gracias por siempre empujarme a salir adelante y estar junto a mí con tu cariño inigualable, a mis hermanos por nunca dejarme sola, por ser mis guías y mis concejeros mis segundos padres. Mis sobrinos son mi motivación día a día les adoro mis Pequeños Lulu, Juanse y “Cacahuete”, a mi Mama Nenita gracias a tus consejos, apoyo y amistad sin ti no hubiera podido salir adelante en los momentos de dificultad.

Papi esto es para ti.

Stephanie Carolina Egas Andrade.

### **AGRADECIMIENTOS**

Un agradecimiento especial al Mgt. Jean Paul Pinto por confiar en mi para este proyecto que me ayudo a ver más allá de mis paradigmas, por la información brindada y sobre todo por todos los consejos.

Mgt. Vicente Torres por la ayuda paciencia, conocimiento y perseverancia para concluir con el proyecto.

Un agradecimiento especial a todos los expertos por su tiempo, pero sobre todo por la información proporcionada fue de mucha ayuda para concluir este proyecto.

## INDICE

<b>1 PRINCIPALES TEORIAS Y MODELOS PROSPECTIVOS .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 TEORIAS Y CONCEPTOS CLAVES DE LA PROSPECTIVA .....</b>	<b>1</b>
1.1.1 La filosofía del futuro .....	1
1.1.2 Aproximaciones de definiciones de Prospectiva .....	8
1.1.3 Escenarios .....	10
1.1.4 Planificación y prospectiva .....	13
1.1.5 Diferencia entre Previsión y Prospectiva .....	19
1.1.6 Diferencia de Prospectiva e Innovación .....	21
<b>1.2 METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS PROSPECTIVAS.....</b>	<b>21</b>
1.2.1 Métodos.....	21
1.2.2 Metodología de prospectiva.....	24
<b>1.3 CAMPOS DE APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA .....</b>	<b>33</b>
<b>2. PRINCIPALES RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y</b>	
<b>CUANTITATIVA POR PREGUNTAS. ....</b>	<b>35</b>
<b>2.1 PLAN DE INVESTIGACION DE MERCADOS .....</b>	<b>35</b>
<b>2.1.1 ANALISIS DE LA NECESIDAD DE INFORMACION .....</b>	<b>35</b>
2.1.1.1 RECONOCIMIENTO DEL PROBLEMA .....	35
2.1.1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA .....	37
2.1.1.3 IDENTIFICACION DE LOS CURSOS DE ACCION.....	38
<b>2.1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACION .....</b>	<b>38</b>
2.1.2.1 Objetivo General .....	38

2.1.2.2 Objetivos Específicos.....	38
<b>2.1.2.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>39</b>
2.1.2.4 FUENTES PRIMARIAS .....	39
2.1.2.5 FUENTES SECUNDARIAS .....	39
<b>2.2 DISEÑO DE INVESTIGACION Y HERRAMIENTAS.....</b>	<b>40</b>
<b>2.2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION CUALITATIVA.....</b>	<b>40</b>
2.2.1.1 HERRAMIENTAS EMPLEADAS .....	40
<b>2.2.2 INFORME DE INVESTIGACION CUALITATIVO .....</b>	<b>41</b>
2.2.2.1 METODOLOGIA .....	41
2.2.2.2 PRESENTACIÓN.....	41
2.2.2.3 CONVERSTORIO.....	41
<b>2.2.2.4 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>42</b>
2.2.2.5 TRANSCRIPCION DE DATOS .....	42
2.2.2.6 DEFINICIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS .....	42
2.2.2.7 ELABORACION DE CUADROS DE ANALISIS .....	42
2.2.2.7.1 LLENAJE DE TABLAS.....	43
2.2.2.7.2 ANALISIS DEL CONTENIDO .....	43
2.2.2.7.3 CONTABILIZACIÓN DE TEMAS .....	43
<b>2.2.2.3 TABULACION ENTREVISTAS .....</b>	<b>44</b>
<b>2.1.5 DISEÑO DESCRIPTIVO .....</b>	<b>58</b>
2.1.5.1 Herramientas Empleadas.....	58
2.1.5.1.1 Encuesta .....	58

<b>2.1.5.2. INFORME DE INVESTIGACION CUANTITATIVA.....</b>	<b>59</b>
2.1.5.2.1. Contexto.....	59
2.1.5.2.2. Trabajo de campo.....	59
2.1.5.2.3 Procesamiento de datos.....	60
2.1.5.2.4 ANALISIS DE RESULTADOS .....	61
2.1.5.2.5 TABULACION DE ENCUESTAS .....	62
<b>3. ANALISIS DEL SECTOR EMPRESARIAL EN EL ECUADOR Y LA APLICACIÓN DE PROSPECTIVAS EN EL MISMO .....</b>	<b>92</b>
<b>3.1 ANALISIS DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN EL ECUADOR .....</b>	<b>92</b>
3.1.1 Análisis de las Pequeñas y Medianas Industrias (PYMES) en el Ecuador.....	94
<b>3.1.1 Análisis de la Nueva matriz productiva en el desarrollo empresarial .....</b>	<b>99</b>
3.1.1.1. Cambios futuros de la nueva matriz productiva .....	103
<b>3.2 DESARROLLO DE LA PROSPECTIVA ORGANIZACIONAL EN EL ECUADOR .....</b>	<b>104</b>
3.2.1 Existencia de Centros de Capacitación de Prospectiva Estratégicas en el Ecuador .....	105
3.2.2 Aplicación de Prospectiva Estratégica en las empresas del Ecuador .....	106
3.2.3 Publicaciones .....	110
<b>4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>113</b>
4.1. Conclusiones.....	113
4.2 Recomendaciones .....	114
<b>5 Anexos .....</b>	<b>118</b>



## Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1:</i> Representaciones del futuro .....	2
<i>Ilustración 2:</i> Enfoques de Fabricación del Futuro.....	3
<i>Ilustración 3:</i> Cuatro actitudes ante el futuro .....	4
<i>Ilustración 4:</i> Propósitos del Estudio del Futuro .....	7
<i>Ilustración 5:</i> Condiciones de un Escenario .....	10
<i>Ilustración 6:</i> Tipos de Escenarios.....	11
<i>Ilustración 7:</i> Categorías de escenarios de Prospectiva .....	12
<i>Ilustración 8:</i> Planificación Estratégica y Prospectiva Estratégica.....	13
<i>Ilustración 9:</i> Triangulo de Godet .....	15
<i>Ilustración 10:</i> Enfoque integral de la Prospectiva Estratégica .....	16
<i>Ilustración 11:</i> Enfoque Integral.....	18
<i>Ilustración 12:</i> Diferencias entre Previsión y Prospectiva.....	20
<i>Ilustración 13:</i> Diamante de Métodos de la Prospectiva .....	23
<i>Ilustración 14:</i> Cuadro Métodos Cuantitativos y subjetivos, Métodos Cualitativos y objetivos.....	25
<i>Ilustración 15:</i> Método Francés.....	26
<i>Ilustración 16:</i> Fases Método Mactor .....	27
<i>Ilustración 17:</i> Método Morfológico .....	28
<i>Ilustración 18:</i> Metodología del proyecto del milenio en los 5 pasos de la Prospectiva .....	31
<i>Ilustración 19:</i> Scaning.....	32
<i>Ilustración 20:</i> Campos de Aplicación de Prospectiva .....	33
<i>Ilustración 21:</i> Tabulación de datos de Encuestas.....	60
<i>Ilustración 22:</i> Análisis de la Nueva Matriz Productiva.....	100
<i>Ilustración 23:</i> Modelo de la Nueva Matriz Productiva .....	101

<i>Ilustración 24: Pasos para el cambio de la Matriz Productiva.....</i>	<i>102</i>
--	------------

## **Índice de tablas**

<i>Tabla 1: Componentes del Futuro .....</i>	<i>5</i>
<i>Tabla 2: Resumen de Experiencia en Campos de la Prospectiva .....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 3: Resumen de Difusión de la filosofía Prospectiva y su metodología en el país .....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 4: Resumen difusión de la Filosofía Prospectiva y sus metodologías en el sector Privado .....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 5: Resumen de ¿Cómo podría explicar que el sector privado no esté utilizando prospectivas en sus actividades de planificación o innovación? .....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 6: Resumen ¿Conoce ejemplos de aplicaciones de Prospectiva organizacional en empresas del Ecuador? .....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 7: Resumen ¿Qué universidades del país se encuentran ofertando carreras, posgrados, cursos relacionados con Prospectiva Estratégica? .....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 8: Resumen ¿Que centros de Prospectiva en Ecuador donde entre otras áreas se trabaje el tema organizacional conoce?.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 9: Resumen Comparación del uso de Prospectiva en el Ecuador con Latinoamérica .....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 10: Resumen de Publicaciones, artículos, revistas que abordan el tema de prospectivas en el Ecuador .....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 11: Resumen ¿conocen ejemplos internacionales por fuera de Latinoamérica donde se evidencia el uso de Prospectiva organizacional? .....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 12: Resumen de Aplicación y Limitaciones en cuanto al uso que tiene de Prospectiva como herramienta empresarial al interior de una organización .....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 13: ¿Por qué es importante que una organización estudie y analice el futuro? .....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 14: Que tanto han utilizado ustedes estudios o análisis sobre el futuro en las decisiones estratégicas llevadas a cabo?.....</i>	<i>64</i>

<i>Tabla 15:</i> ¿Ha escuchado alguna vez de alguna herramienta o metodología para estudiar y anticipar el futuro? Marque con una X su respuesta.....	66
<i>Tabla 16:</i> ¿Estaría usted interesado en herramientas o metodologías que le permitan a su organización anticipar el futuro? Marque con una X su respuesta.....	67
<i>Tabla 17:</i> Que uso le daría a esas metodologías o herramientas en su organización? Seleccione con una X 3 alternativas .....	69
<i>Tabla 18:</i> Le gustaría que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador ofrezca servicios de consultoría sobre este tipo de herramientas o metodologías para estudiar el futuro? Marque con una X su respuesta .....	70
<i>Tabla 19:</i> Qué tipo de Servicios debería ofrecer esta consultoría de la Universidad? Seleccione 3 alternativas con una X.....	72
<i>Tabla 20:</i> Cuanto estaría dispuesto a pagar por una hora de consultoría, brindada por la Universidad, en estudios o análisis sobre el futuro? Marque con una X su respuesta.....	74
<i>Tabla 21:</i> Ha escuchado del uso de Prospectivas Estratégica en las Organizaciones? Marque su respuesta con una X .....	75
<i>Tabla 22:</i> Que tan importante cree usted que es el uso de la Prospectiva de una organización? Califique la importancia de la Prospectiva de 1 a 5 según su importancia, marque con una X su respuesta.....	77
<i>Tabla 23:</i> Cuáles son los principales beneficios del uso de la Prospectiva Estratégica en las organizaciones? Seleccione 3 alternativas con una X.....	79
<i>Tabla 24:</i> En qué áreas de la empresa se puede implementar Prospectiva Estratégica? Seleccione 3 alternativas con una X.....	81
<i>Tabla 25:</i> Ha utilizado alguna vez Prospectivas Estratégicas en su organización? Marque con una X su respuesta .....	82
<i>Tabla 26:</i> Qué tipo de empresas deberían utilizar Prospectiva Estratégica en sus actividades? Seleccione 3 alternativas con una X .....	84

<i>Tabla 27:</i> Le gustaría que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador ofrezca servicios de Consultoría sobre Prospectiva Estratégica? Marque con una X su respuesta .....	85
<i>Tabla 28:</i> Qué tipo de servicio debería ofrecer esta consultoría en Prospectiva Estratégica de la Universidad? Seleccione 3 alternativas con una X .....	87
<i>Tabla 29:</i> Que programas de formación y capacitación en prospectiva Estratégica le gustaría que brinde la Facultad de Administración de la PUCE? Seleccione 3 alternativas con una X.....	89
<i>Tabla 30:</i> Distribución Zonal de Empresas .....	93
<i>Tabla 31:</i> Porcentaje de Participación de Empresas por Provincia año 2014.....	94
<i>Tabla 32:</i> Clasificación de PYMES.....	95
<i>Tabla 33:</i> Distribución de PYMES por Provincias.....	96
<i>Tabla 34:</i> Distribución del Sector Empresarial.....	97
<i>Tabla 35:</i> Composición de los ingresos de las medianas empresas por sector .....	98

## RESUMEN EJECUTIVO

El estudio de Propestectivas Estratégicas en el Ecuador es muy bajo, a pesar de ello existen muy pocos ejemplos de aplicación de esta ciencia dentro de diversos sectores del País, que por su estructura y organización lo han venido aplicando a lo largo del tiempo pero sin una medición exacta de resultados o sin una continuidad, en el transcurso de la investigación se ha ido descubriendo las problemáticas por las cuales las empresas en el Ecuador no han podido aplicar el uso de Prospectiva Estratégica dentro de su estructura. La metodología a utilizarse para la recolección de la información está basada en entrevistas a Expertos sobre Prospectiva Estratégica que imparten conocimiento sobre las problemáticas y la necesidad de implantar esta ciencia en el medio en el que nos desarrollamos, analizando los pocos casos aplicativos que existen en el país. Por medio de encuestas realizadas a las empresas del sector se pudo determinar que el nivel de conocimiento y uso de Prospectivas Estratégicas dentro de las organizaciones es casi escaso, permitiéndonos sacar datos reales para encontrar las conclusiones a la problemática de la falta de conocimiento que existe en el país sobre el tema.

Uno de los puntos más importantes de la investigación fue descubrir que muy pocas unidades educativas imparten esta ciencia dentro de sus pensum de estudio, cuando la importancia que las universidades impartan más sobre este tema sobre todo cuando la Prospectiva se ha vuelto un tema de mucha importancia dentro del desarrollo empresarial.

# **1 PRINCIPALES TEORIAS Y MODELOS PROSPECTIVOS**

## **1.1 TEORIAS Y CONCEPTOS CLAVES DE LA PROSPECTIVA**

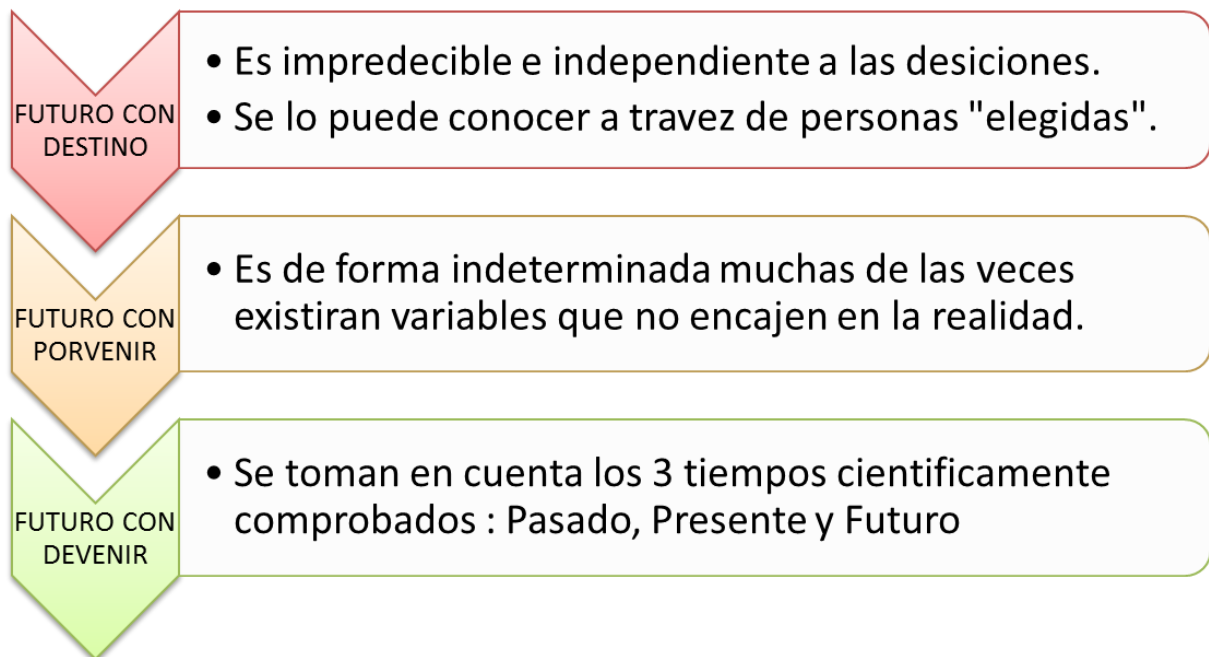
### **1.1.1 La filosofía del futuro**

El origen del concepto de futuro quiere decir “que aún no es y no se encuentra en ningún lugar” según (Medina & Ortegón, 2006), la concepción de un concepto de futuro está ligado a una sucesión de eventos que se presentan en la mente de las personas la tendencia del concepto de futuro siempre va estar ligada hacia donde se quiere llegar y como se lo debe realizar.

Cada autor tiene una percepción distinta del concepto de futuro, según Baena (Guillermina, 2015) el futuro es una ideología de lo que se ha llegado a cumplir y se vuelven deseos y expectativas que llegan a tener las personas sobre varias circunstancias, es muy importante que siempre se mantenga una visión clara de hacia donde se desea llegar tomar en cuenta todos los indicadores tanto internos como externos que pueden llegar a influenciar la toma de decisiones futuras.

Otros autores como (Medina & Ortegón, 2006) expresan que existen varias representaciones del futuro

### ***Ilustración 1: Representaciones del futuro***

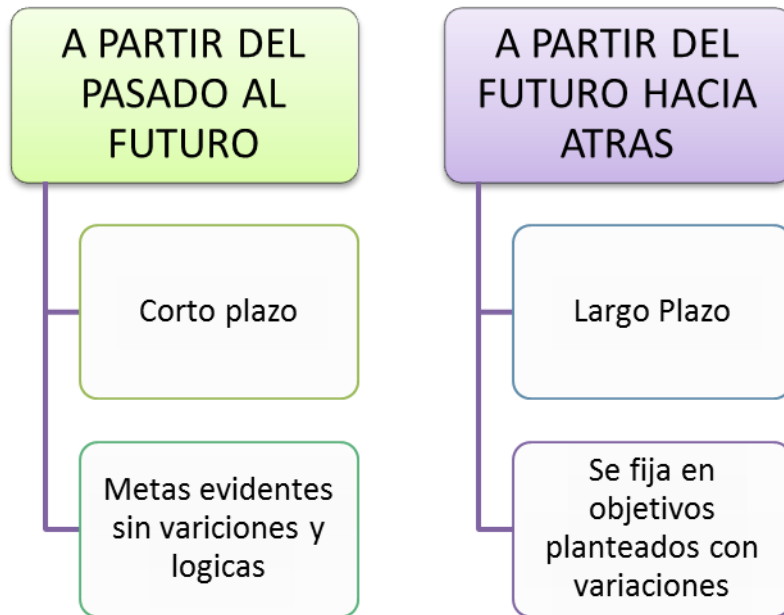


**Fuente:** Elaboración propia en base al libro de (Medina & Ortegón, Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe, 2006)

Según Mojica el futuro debe ser múltiple y no único, puesto que al ser único desaparece el interés por realizar predicciones sobre el mismo, el hecho de que existan varios futuros permite tener varias alternativas de posibles sucesos. (Mojica, 2012)

Según Medina, existe una relación entre el futuro y el pasado teniendo dos puntos de partida importantes

### ***Ilustración 2: Enfoques de Fabricación del Futuro***



**Fuente:** Elaboración propia en base al libro (Medina & Ortegón, Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe, 2006)

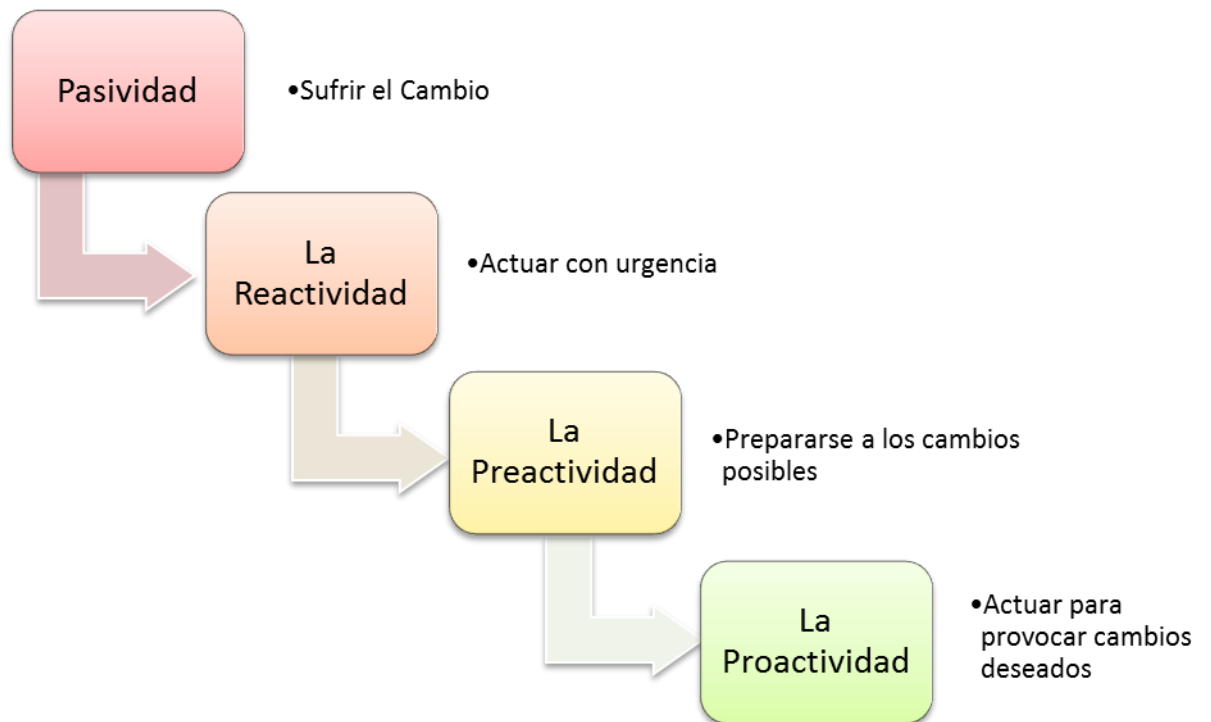
### **Cuatro Actitudes ante el futuro**

A consecuencia de no tener un plan pasado en el presente se llena de muchas interrogantes sobre cómo será el futuro de las organizaciones, hacia donde deben ir y el rumbo que deben tomar todo esto con una proyección de largo plazo, esto se ha incentivado más en los últimos años con las constantes variaciones que han tenido el mundo en general y que son determinantes para los cambios organizacionales viéndose obligadas a ser más flexibles en su toma de decisiones siempre enfocados a los constantes cambios, para esto Godet propone que se deben tomar en cuenta cuatro actitudes para que la



toma de decisiones no sea rígida y no pierda el rumbo establecido. (Godet, 2011, pág. 29)

***Ilustración 3: Cuatro actitudes ante el futuro***



**Fuente:** Elaboración propia en base al libro (Godet, La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios, 2011, pág. 29)

**Componentes del Futuro**

***Tabla 1: Componentes del Futuro***

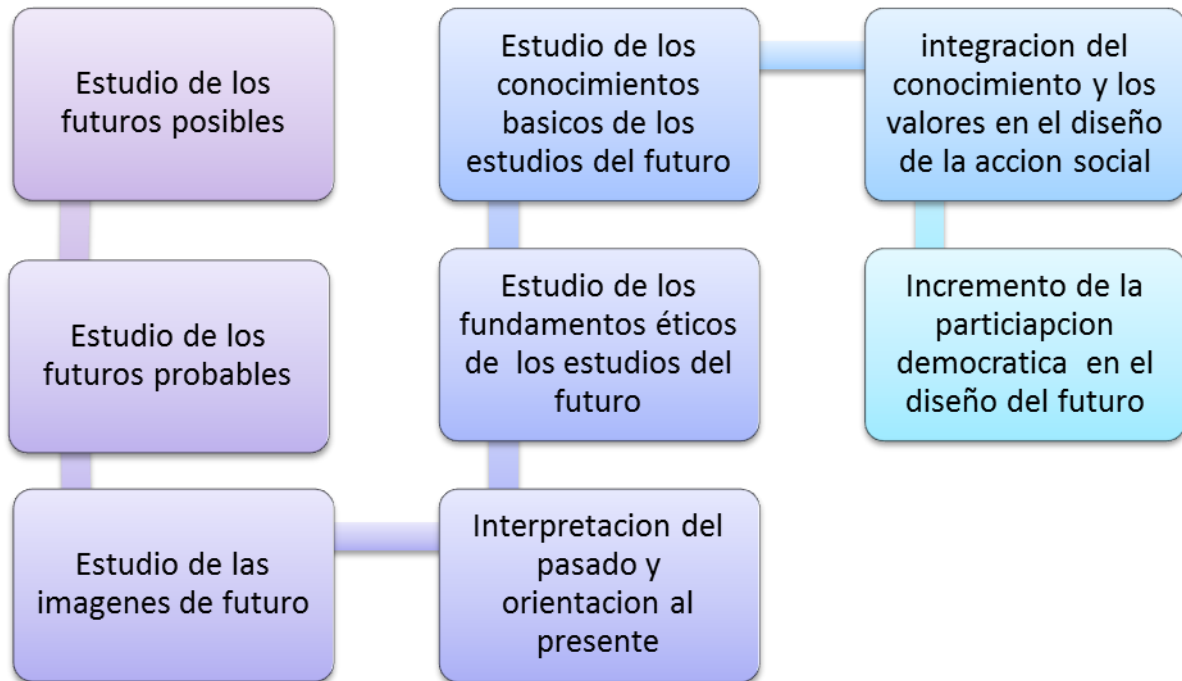
COMPONENTES DEL FUTURO					
TENDENCIA	HECHO PORTADOR DEL FUTURO	LO INVARIABLE O INEVITABLE	LA VOLUNTAD HUMANA	LA SUERTE, AZAR Y DESTINO	EL CISNE NEGRO, LO IMPREDECIBLE Y PREDECIBLE
Para (Guillermina, 2015) son grupos que pueden llegar a ser predecibles y lógicos, a partir de estos se puede llegar a obtener escenarios sobre circunstancias pasadas. Según (Medina & Ortigón, 2006) las tendencias son difíciles de definir puesto que tienen muchas variables presentes e históricas y para definir las deben tener un hecho u origen determinante.	Para (Medina & Ortigón, 2006) son aquellas variables que hacen que cambie la tendencia, demostrando en el presente una visión futura, estas variaciones pueden alterar el proceso de análisis por lo cual deben ser analizados de manera inmediata.	A este componente se lo conoce como certezas estructurales puesto que no tienen variación alguna son estáticas y vienen dadas con un orden específico y por circunstancias naturales. (Medina & Ortigón, 2006)	La voluntad humana es el incentivador para crear acciones futuras, esta genera por impulsos y factores tanto internos como externos para desear un futuro. (Guillermina, 2015)	El azar es algo inevitable y espontaneo por lo tanto es algo muy complicado de controlarlo para el ser humano	La teoría del Cisne Negro nos indica que el mundo está lleno de incertidumbre y de lo inevitable, la teoría se basa en que dentro de los cisnes blancos puede haber negros por lo tanto la primera hipótesis es que todos pueden ser blancos hasta que no aparezca un negro. (Taleb, 2008)

**Fuente:** Elaboración propia en base al libro de (Medina & Ortigón, Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe, 2006)

## Estudios del Futuro

Los estudios del futuro para (Medina & Ortégón, 2006) se basa en diferente punto de vista sobre este, tomando como punto primordial el estudio del futuro en busca de un bienestar y mejorar el desarrollo en base a varios propósitos

**Ilustración 4: Propósitos del Estudio del Futuro**



**Fuente:** Elaboración propia en base al libro (Medina & Ortégón, Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe, 2006)

Los estudios del futuro permiten adelantarse a lo que podría llegar a ser o suceder dentro de un entorno que pretende buscar mejoras a los sucesos presentes, el

estudio del futuro es un punto específico dentro del estudio de las Prospectivas puesto que permite que analizar y perfeccionar los sucesos en el largo plazo.

Los estudios del futuro nos permiten llegar a tener una percepción de lo que puede llegar a ser a largo plazo dentro de una organización, intentando adelantarse a hechos futuros previo un análisis del presente y encontrar las mejoras de las mismas a un tiempo determinado.

### 1.1.2 Aproximaciones de definiciones de Prospectiva

La prospectiva es una nueva tendencia más fácil y completa la cual nos permite predecir el futuro de una manera más organizada reconociendo aplicar varios escenarios futuros que permiten obtener mejores opciones para la toma de decisiones, mediante el uso de estrategias productivas que nos permitan alcanzar el éxito en los proyectos planteados.

Para (Mojica, 2012) la prospectiva es una estratégica, que permite examinar el futuro y poderlo analizar en el presente, aplicando una insinuación al futuro, esta disciplina permitirá visualizar el presente con proyecciones del futuro. Si la empresa pone en práctica este propósito va a ser más competitiva porque será capaz de adelantarse en el tiempo a los eventos del presente y podrá ganar la delantera mucho antes que otras organizaciones acostumbradas a vivir en el presente.

Para Baena (Guillermina, 2015) la prospectiva es un ejercicio reflexivo que permite crear una serie de imágenes futuras. La estrategia se convierte en una elección llena de ventajas para posibles lineamientos convenientes en unión con acciones coordinadas para lograr objetivos planteados. Se puede llegar a una conclusión global que la prospectiva es de

gran utilidad para poder anticipar el futuro con técnicas actualizadas y que permite realizar, analizar y plantear estrategias apropiadas de acuerdo a las intervenciones de expertos y de grupos relacionados sobre el tema.

Los beneficios que se llega a obtener con la utilización de prospectivas es muy amplio y que da una retroalimentación más detallada y permite que la interacción con los grupos de interés e informantes sea más participativa y que con el conjunto de las mismas se pueda llegar a obtener una mejor toma de decisiones basadas en dialogo y en exploración de los hechos con datos análisis de información

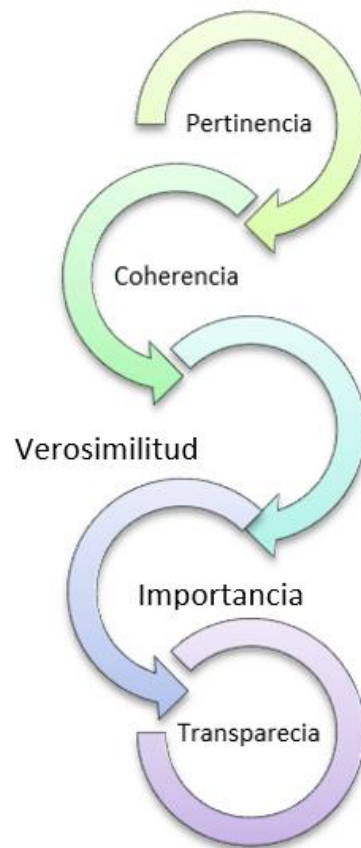
Según (Godet, 2007) Prospectiva es la anticipación al análisis de la acción, es enfocada en ver más allá, más largo y con profundidad, es una visión global de la innovación a largo plazo para que la acción llegue a tener un sentido. La Prospectiva debe ser vista como una reflexión que permite que la acción pueda llegarse a iluminar por medio del análisis estratégico debidamente realizado.

La Prospectiva es permite prepararse para los cambios pre establecidos para generar cambios deseados y que a la larga se conviertan en una acción y que sus representantes estén en la capacidad de proyectar e incorporarla dentro de la organización, la Prospectiva se convierte en una previsión que establece que las acciones sean claras y estén presente en el futuro que se quiere llegar a alcanzar (Godet, 2011).

### 1.1.3 Escenarios

Para (Godet, 2011) escenario es hechos o sucesos que permiten ir de una situación presente a un futuro deseado, es utilizado el concepto de escenario como una hipótesis de situaciones próximas a suceder, a los escenarios se los puede categorizar que parte de hipótesis en donde para que el escenario se pueda desarrollar debe cumplir con las siguientes condiciones:

***Ilustración 5: Condiciones de un Escenario***



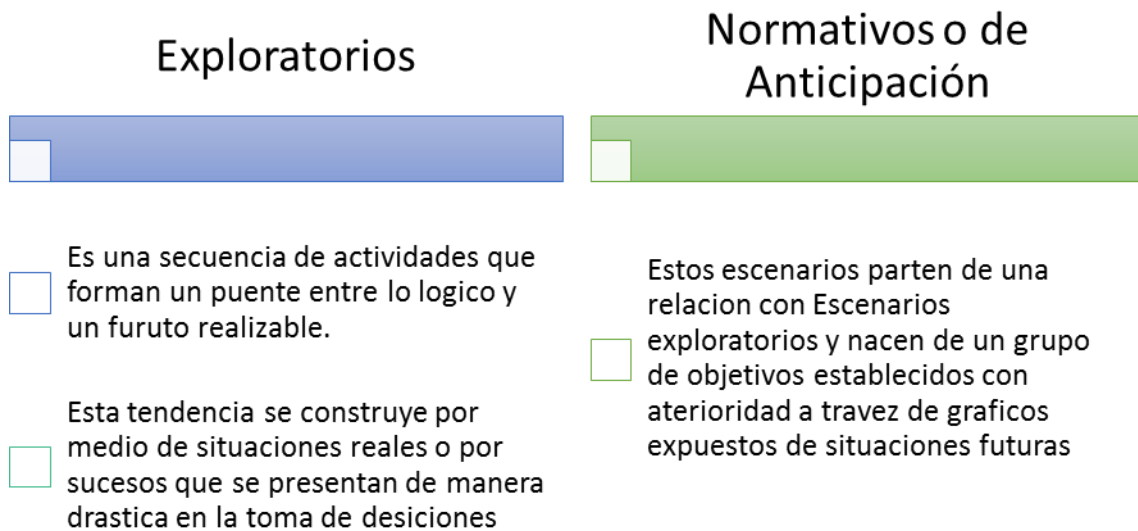
**Fuente:** Elaboración propia en base al libro (Godet, La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios, 2011)

Según (Medina, 2014) los escenarios son sucesos de acontecimientos futuros que su análisis genera información deseada o no para las personas.

### **Tipos de Escenarios**

Según (Godet, 2011), señala que existen dos tipos de escenarios:

#### ***Ilustración 6: Tipos de Escenarios***



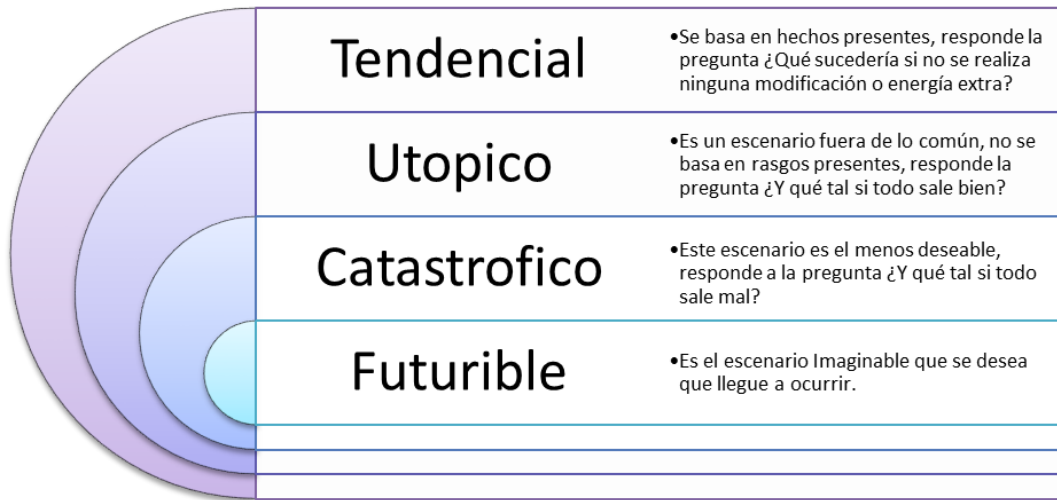
**Fuente:** Elaboración propia en base al libro (Godet, La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios, 2011)

En el libro de (Guillermina, 2015), el autor Tomas Miklos señala que los escenarios son enfoques que se elaboran aleatoriamente por medio de sucesos o actividades presentes, estos enfoques del futuro permiten que las personas puedan comprender como las acciones que se toman o se realizan en el presente pueden cambiar la visión del futuro.



Dentro de su tema El oficio prospectivo en práctica (Tomas, 2015) señala que existen 4 categorías de escenarios prospectivistas que son:

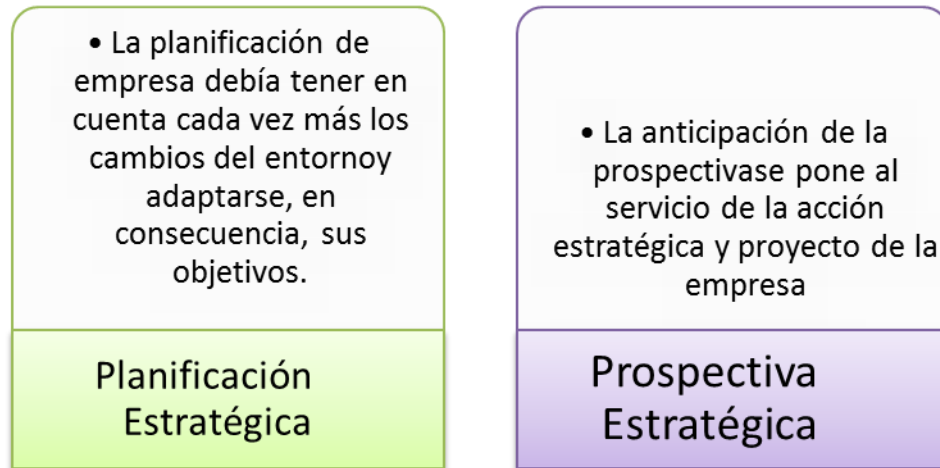
**Ilustración 7: Categorías de escenarios de Prospectiva**



**Fuente:** Elaboración propia en base al libro de (Guillermina, 2015) Planeación Prospectiva teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina.

#### 1.1.4 Planificación y prospectiva

##### ***Ilustración 8: Planificación Estratégica y Prospectiva Estratégica***



**Fuente:** Elaboración propia en base al Libro (Godet, Prospectiva Estratégica: problemas y métodos, 2007)

La prospectiva y la planificación están entrelazadas, ya que la una necesita de la otra para la aplicación práctica. (Godet, 2007). Las planificaciones para la dirección empresarial están unidas en puntos comunes unos con otros, lo que pretende es que las personas encuentren el método recomendable para obtener mejores resultados con la implementación de nuevos desafíos dentro de su aplicación, la parte más compleja dentro de la toma de decisiones es conocer que método es el óptimo para el análisis es que se debe estar completamente seguro de se tiene un problema bien planteado.

Todo parte a raíz del problema, si el mismo está bien realizado este abarcara en su totalidad lo que se desea resolver sin dejar nada de lado, cada organización aplicara el método según su conveniencia, pero a la larga los métodos dependen unos de otros para

su correcto funcionamiento, son pilares fundamentales el saber unirlos de manera armoniosa y así llegar a encontrar los resultados necesarios y las respuestas a las problemáticas planteadas.

Para (De Abreu, 2015) la Planificación y Prospectiva son suplementarias puesto que las dos definen el futuro que se desea alcanzar, proyectando las decisiones que se deben tomar para alcanzar el futuro esperado.

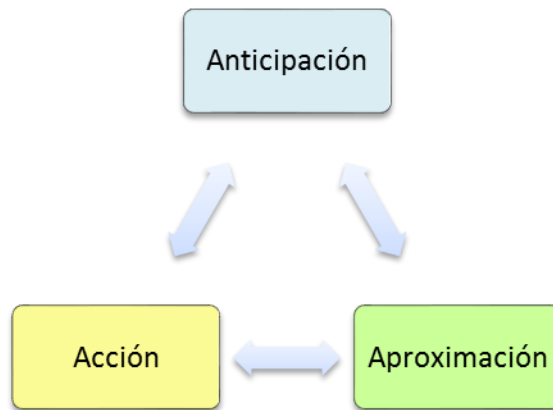
### **Las 5 preguntas fundamentales**

Según (Godet, 2011), indica que existen 5 preguntas fundamentales para la creación de un futuro, estas son:

- Pregunta 0: ¿Quién soy?
- Pregunta 1: ¿Qué puede ocurrir?
- Pregunta 2: ¿Qué puedo hacer?
- Pregunta 3: ¿Qué voy hacer?
- Pregunta 4: ¿Cómo lo voy hacer?

## El triángulo de Godet

*Ilustración 9: Triangulo de Godet*



**Fuente:** (Godet, La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios, 2011)

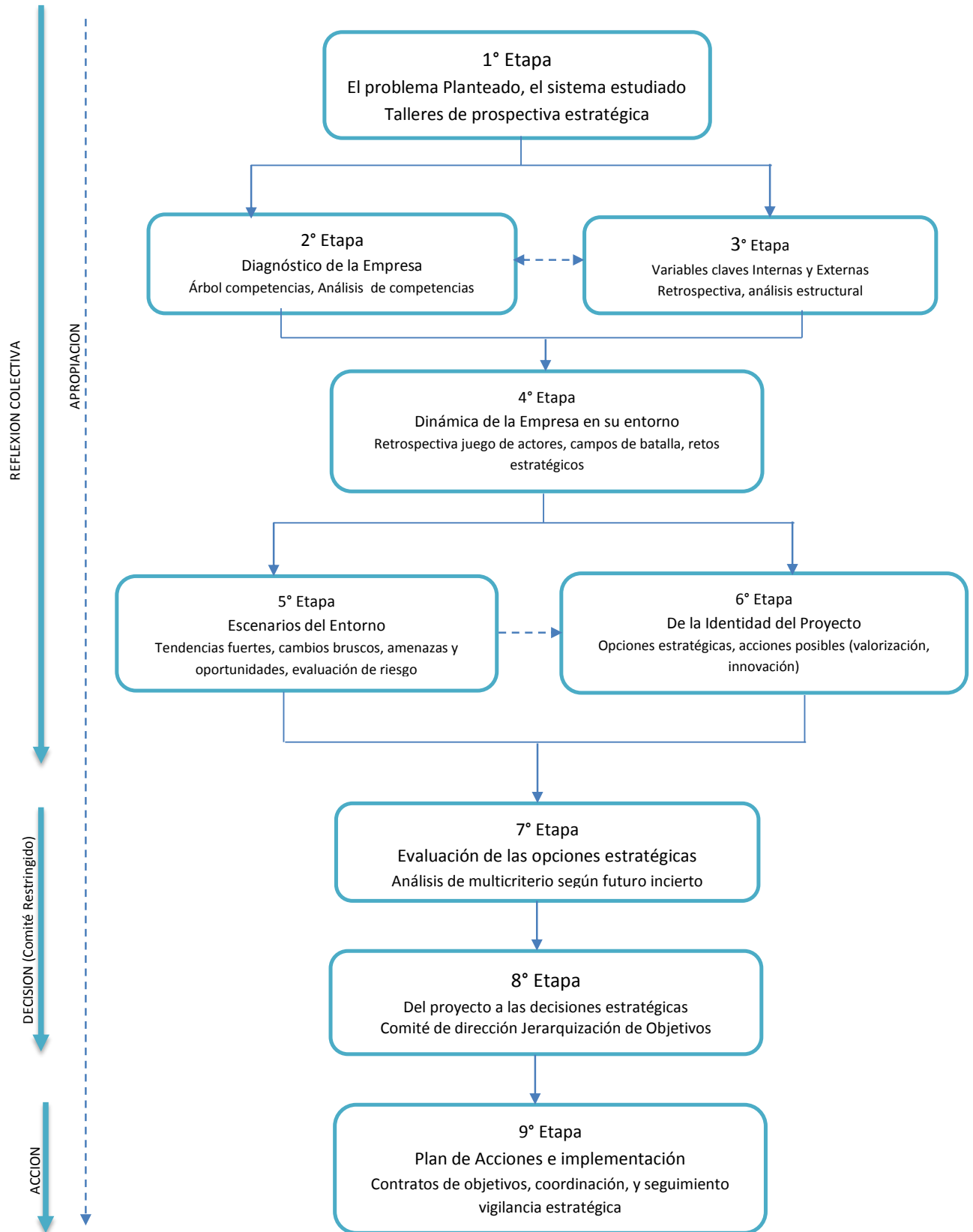
La utilización de los colores por parte de Godet, es una herramienta muy útil para dar un mensaje más claro de lo que desea explicar con su triángulo griego, el azul que es la Anticipación tiene que ver con la razón fría, al momento que se une con el color amarillo que es la razón caída donde se generan las Acciones, da un resultado el color verde en donde se realizan las Aprobaciones.

La triangularidad de estos factores permite generar un análisis más claro y que permita seguir pasos estratégicos para lograr lo planteado de una manera más productiva, dentro del triángulo griego existe un acto reflejo de un punto a otro, esto permite que darnos

cuenta que entre la razón y la intuición existe una complementariedad generando así una mejor cristalización de acciones eficaces.

### **El enfoque integral de la prospectiva estratégica**

#### ***Ilustración 10: Enfoque integral de la Prospectiva Estratégica***

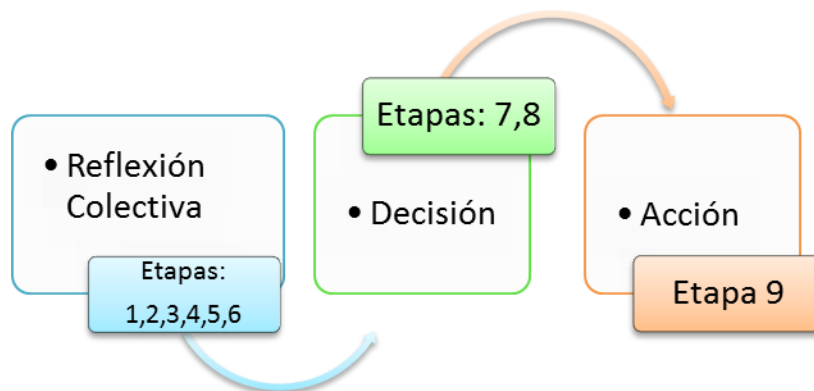


**Fuente:** El enfoque integral de la prospectiva estratégica (Godet, pág. 38)

Ir de un análisis prospectivo a una acción estratégica depende solamente de los actores como del momento en que se va a desarrollar. Todos los involucrados deben tener una máxima integración dentro de cada etapa, es necesario tener una integridad con el triángulo griego y la aplicación de las etapas del enfoque integral para lograr pasar de la reflexión a la acción dentro de cada etapa. Se debe tener en cuenta las herramientas que se van a utilizar para cada tipo de estudio de prospectiva que se desea utilizar.

Las etapas del cuadro de Enfoque Integral se dividen en tres grandes grupos de acción donde se segrega la utilidad de cada etapa dentro de la Prospectiva estratégica

### ***Ilustración 11: Enfoque Integral***



**Fuente:** Elaboración propia en base El enfoque integral de la prospectiva estratégica (Godet, pág. 38)

Todas las etapas dentro del Enfoque Integral son complementarias las unas con las otras puesto que la toma de decisiones está ligada de la reflexión colectiva donde se detalla el problema y que es lo que necesita resolverse, y una vez tomada la

decisión se efectúa la acción de los que se planteó en las etapas 4 a la 8 para seguir los pasos y empezar a medir los resultados necesarios y ver si se está encaminando viablemente las etapas.

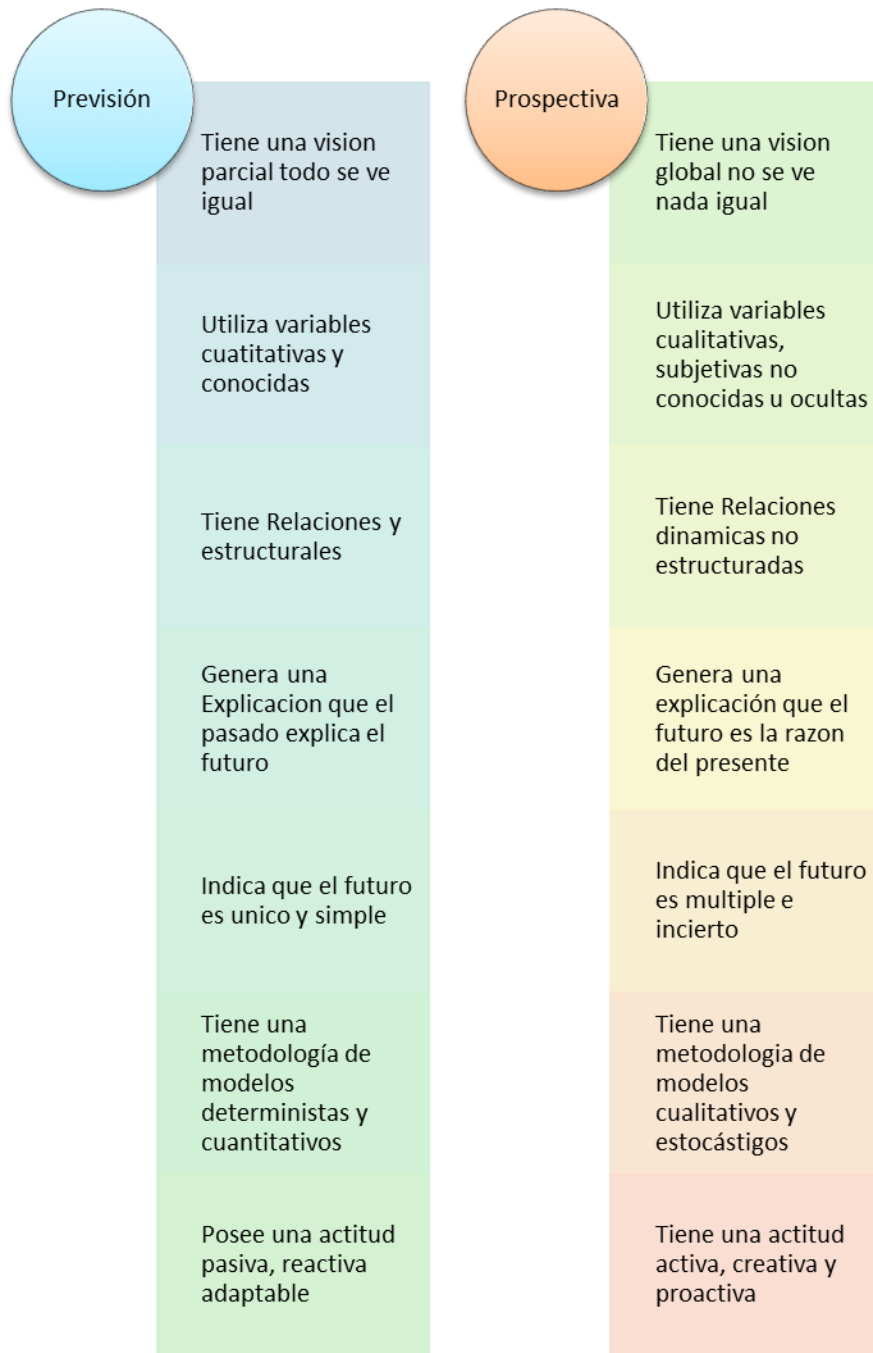
#### 1.1.5 Diferencia entre Previsión y Prospectiva

La diferenciación entre Previsión y Prospectiva es muy importante puesto que por un lado la Prospectiva nos indica un camino de investigación que puede llegar a pasar dentro de un mundo que no se conoce mientras que la previsión logra crear un punto de certidumbre, según la (UNESCO, 2005) esta diferenciación es muy importante para tomar en cuenta en el momento de la toma de decisiones empresariales.

Para (Godet, 2007) la diferencia entre Previsión y Prospectiva se basa en los siguientes puntos:



**Ilustración 12: Diferencias entre Previsión y Prospectiva**



**Fuente:** Elaboración propia en base Diferencias entre Previsión y Prospectiva (Godet)

### 1.1.6 Diferencia de Prospectiva e Innovación

Según (Guillermina, 2015) el papel que juega la innovación dentro de la prospectiva es muy importante puesto que establece el proceso a seguir sin que se presenten cambios en relación a sucesos del presente, sin la innovación la Prospectiva no puede realizar la desunión del futuro y se puedan modificar buscando un beneficio.

La innovación está unida a la creatividad, para (Medina & Ortegón, 2006) es fundamental tomar en cuenta la evolución del conocimiento en una época globalizada en la que nos encontramos por lo cual el innovar en temas prospectivistas es necesario mas no requerido. La innovación debe estar presente en todos los ámbitos de la vida, tomando mayor énfasis en el ámbito empresarial.

## 1.2 METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS PROSPECTIVAS.

### 1.2.1 Métodos

La prospectiva necesita del uso especializado de métodos, procesos y sistemas que aporten una reflexión estructurada acerca del futuro, ir más allá de las decisiones ocasionales y que permita facilitar la realización de análisis o interacción con el entorno (Medina, 2014) La metodología dentro de la prospectiva permite disminuir lo más posible la incertidumbre, permitiendo procesar la información de una manera sistemática con teorías e informaciones de las visiones del futuro, para la toma de decisiones.

La obtención de estos métodos vienen de un largo almacenamiento de análisis del futuro, y a su vez la interacción que ha tenido con la planificación estratégica para basarse y poderse encaminar a optimizar y mejorar los recursos para la toma de decisiones por medio de nuevas tendencias que permitan realizar mejores análisis tanto de las organizaciones como de las políticas públicas, (Medina & Ortégón, 2006)

La utilización de la metodología adecuada para cada tipo de proyecto permite obtener una retroalimentación favorable del proyecto, esta retroalimentación que arroja la retroalimentación permite que se planteen de mejor manera la planificación del proyecto y estructurar de mejor manera los lineamientos necesarios para obtener los resultados deseados.

### **El diamante de los métodos de la prospectiva**

### Ilustración 13: Diamante de Métodos de la Prospectiva



**Fuente:** El diamante de los métodos de la Prospectiva (Medina, 2014, pág. 80)

Según Medina, el diamante de los métodos recoge toda la evidencia e información cuantitativa, aquellos métodos que se basan en la experiencia tienen como punto primordial en tomar información por medio de consultas a expertos en el tema, la información que proporcionan es la más importante puesto que por medio de todo lo que proporcionan los expertos se puede llegar a indagar de mejor manera y que permitan direccionar la toma de decisiones dentro de los proyectos que se aplican los métodos, en cuanto a los métodos que tienen que ver con la interacción permiten los conversatorios y acción más participativas de las personas que generan información sobre el tema con estrategias que permitan direccionar de una manera exitosa el proyecto.

Los métodos basados en la creatividad son aquellos que nos permiten indagar las alternativas y generar una retroalimentación de manera poco convencional permitiendo crear nuevos pensamientos prospectivos dirigidos a estrategias de mejora.

### **1.2.2 Metodología de prospectiva**

Según Medina nos da una clasificación dentro de la metodología de la prospectiva detallando dos métodos importantes, en el mismo que son los Métodos Cuantitativos y subjetivos y los Métodos Cualitativos y objetivos. (Medina, 2014)

**Ilustración 14: Cuadro Métodos Cuantitativos y subjetivos, Métodos Cualitativos y objetivos**

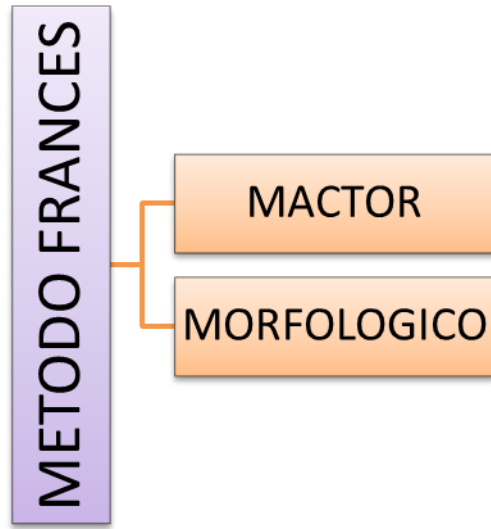
MEDINA	METODO	DETALLE	SINTESIS
		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Son representaciones numéricas de las tendencias. Permitir examinar porcentajes y escalas de variación, una desventaja es la compresión limitada de muchas variables sociales y políticas importantes, los riesgos de precisión o problemas para comunicar los resultados a personas con nivel de conocimiento bajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se basan en asunciones o supuestos que usan datos e información estadística para desarrollar pronósticos.</li> </ul>
	Metodos Cuantitativos		
	Metodos Cuantitativos	Se utilizan cuando resulta difícil establecer las tendencias claves a partir de indicadores simplificados o cuando no se dispone de datos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Son métodos basados sobre en el conocimiento de una elite experta para desarrollar visiones a largo plazo. Producen escenarios, reportes subjetivos, síntesis o evaluación de ideas y documentos</li> </ul>
	Los métodos objetivos o formales	Corresponden a aquellos métodos que son explícitos y formalizados de manera tal que otra persona pueda utilizarlos y con la misma información obtener el mismo resultado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se basan en asunciones o supuestos que usan datos e información estadística para desarrollar pronósticos.</li> </ul>
	Los métodos subjetivos, informales o conjeturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Agrupan aquellos procedimientos que tienen un componente de juicio experto, más o menos sistematizado en su formulación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Son métodos basados sobre en el conocimiento de una elite experta para desarrollar visiones a largo plazo. Producen escenarios, reportes subjetivos, síntesis o evaluación de ideas y documentos</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia en base al libro de (Medina, Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe, 2014)

## Método Francés

Para (Godet, 2007) el método francés nos permite tener varias alternativas de relaciones entre los actores con respecto a un número específico de objetivos. El método francés tiene dos puntos importantes que son:

### *Ilustración 15: Método Francés*



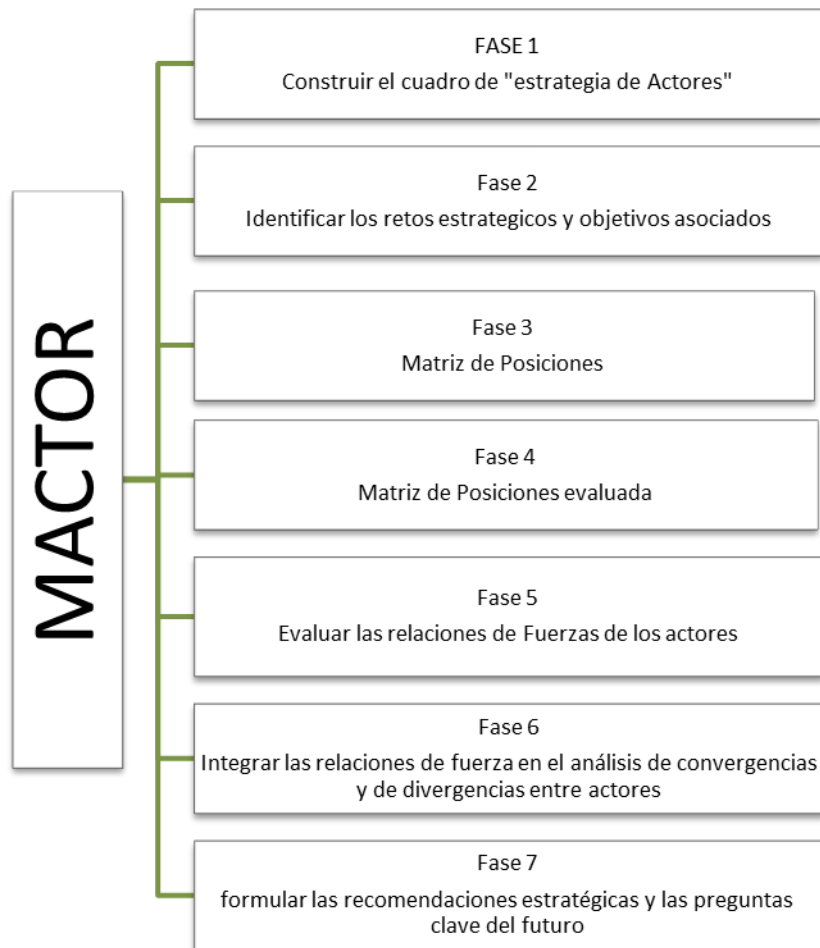
**Fuente:** Elaboración propia en base al libro de (Godet, Prospectiva Estratégica: problemas y métodos, 2007)

## Método Mactor

Este método nos permite facilitar la ayuda de la toma de decisiones por medio de políticas, alianzas y solución de conflictos.

Este método cuenta con 7 fases importantes que permitirán direccionar y ayudar a la toma de decisiones estas fases es:

***Ilustración 16: Fases Método Mactor***



**Fuente:** Elaboración propia en base al libro de (Godet, Prospectiva Estratégica: problemas y métodos, 2007)

El método Mactor tiene una característica de tener un carácter muy operacional para una gran variedad de juegos tomando en cuenta varios actores frente a objetivos asociados.

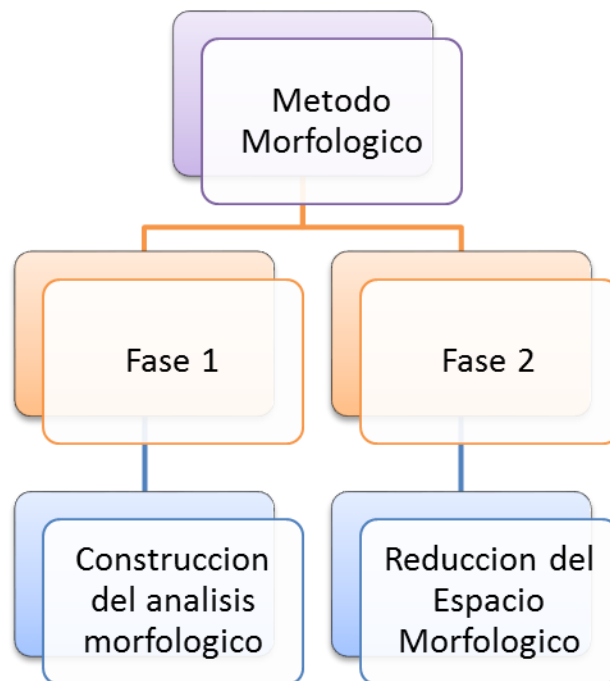


En método Mactor se tiene un cierto número de limitaciones desde el punto de vista de la obtención de información necesaria y pertinente para la elaboración de soluciones en las problemáticas planteadas.

### **Método Morfológico**

Dentro de la caja de herramientas el método morfológico este es el más antiguo aplicado, este se compone de dos fases que son:

***Ilustración 17: Método Morfológico***



**Fuente:** Elaboración propia en base al libro de (Godet, Prospectiva Estratégica: problemas y métodos, 2007)

El método morfológico se lo puede aplicar en varios campos como la construcción de escenarios exploratorios y los ámbitos que tienen que ver con la innovación y encontrar nuevas ideas, este método es el más utilizado para la construcción de escenarios y sus componentes, permitiendo una exploración más sistemática dentro de los campos de aplicación del mismo.

El método morfológico es el análisis más simple para poner en práctica, esta simpleza que genera dicho método deriva a su vez confusión en las personas que lo están poniendo en práctica por lo tanto se debe tener una difusión del método clara y concisa para evitar problemáticas de aplicación y entendimiento del mismo

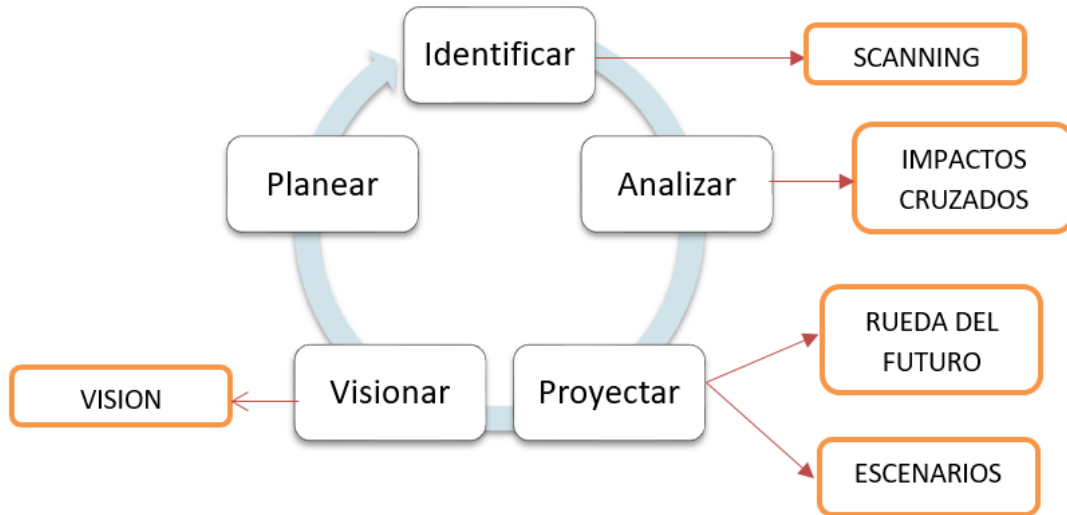
### **Metodologías del proyecto Milenium**

El proyecto de la metodología milenio tiene varias herramientas cualitativas que permiten modelar de mejor manera un escenario a futuro (Perspektiva, 2015)

- Escáner del Entorno
- Minería de textos para la prospectiva tecnológica
- Delphin
- Delphin tiempo real
- The futures Wheel
- Polígono del Futuro
- Análisis del Impacto de Tendencias
- Análisis de Impacto cruzado
- Comodines

- Análisis Estructural
- Sistemas de Prospectivas
- Modelo de Decisión
- Análisis de Sustitución
- Modelamiento estático
- Análisis de tecnologías de secuencia
- Análisis Morfológico
- Árboles de Relevancia
- Escenarios
- Cajas Instrumentales para planeación de escenarios
- Escenarios interactivos
- Toma de Decisiones solidas
- Métodos participativos
- Simulación de Juegos
- Previsión, intuición y visión
- Predicción de Mercados
- Uso de Visión en Futuro
- Normativas de Pronostico
- S&T Road Mapeo
- Relajación de Anomalía De campaña (FAR)
- Agentes de Modelamiento
- Dinámicas Chaos and Non-Linear
- Conceptos de múltiples Perspectivas
- Modelamiento Heuristics
- Análisis Casual de capas

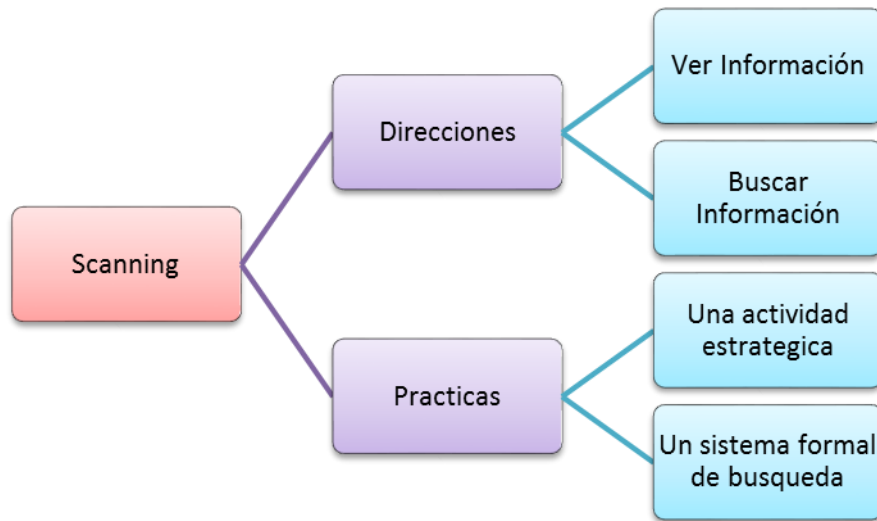
**Ilustración 18: Metodología del proyecto del milenio en los 5 pasos de la Prospectiva**



**Fuente:** Workshop de Prospectiva Estratégica tendências, cenários e estratégias para os novos tempos (Perspektiva, 2015)

### **Scanning:**

La herramienta de Scanning sirve para la recopilación y uso de información estratégica para la identificación de eventos, los cambios en los diferentes sectores del entorno externo y ayudar a identificar las tendencias y en los terrenos del plan estratégico. (Perspektiva, 2015)

*Ilustración 19: Scanning*

**Fuente:** Elaboración propia, Workshop de Prospectiva Estratégica tendências, cenários e estratégias para os novos tempos (Perspektiva, 2015)

El scanning es una herramienta que se la aplica en un horizonte de tiempo dentro del corto y largo plazo con un alcance de la información ya sea estrecha o amplia, en donde se analizara:

- la inteligencia del competidor
- La inteligencia competitiva
- La inteligencia de los negocios
- Scannig
- La inteligencia social
- La Perspectiva del futuro

El scannig se vuelve una herramienta detallada de lo que se está tratando con una descripción clara y concisa de lo que se está tratando y sobretodo detallando de donde proviene la información y como está afectaría o impactaría en mi proceso estratégico.

El scannig es el número uno (Identificar) dentro de los 5 pasos de la prospectiva Estratégica por el cual tiene gran importancia dentro del análisis de los mismos.

### **Rueda del Futuro:**

La rueda del futuro es una herramienta que permite visualizar gráficamente los impactos directos e indirectos de los cambios en las tendencias, organiza pensamiento y promueve la profundidad analítica de los mismos, la rueda del futuro tiene una estructura de árbol donde se van abriendo sus ramificaciones en orden con medida de que se necesite, siguiendo un orden y que permita que todas las ideas se conecten unas con otras.

La rueda del futuro se encuentra el numero 3 (Proyectar) dentro de los 5 pasos de la prospectiva estratégica.

## **1.3 CAMPOS DE APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA**

Dentro del campo de la Prospectiva existen 6 campos de aplicación en los cuales se desenvuelve, para (Medina & Ortégón, 2006) esos campos son los siguientes:

### ***Ilustración 20: Campos de Aplicación de Prospectiva***

P R O S P E C T I V A	CAMPO	DEFINICION	USOS	EJEMPLO
	TECNOLOGÍA	La unión entre la Prospectiva y la tecnología permite que se verifiquen los adelantos tecnológicos para encontrar un desarrollo social a largo plazo. Esta unión entre prospectiva y tecnología fomenta la investigación y desarrollo pero sobre todo la innovación	Permite la identificación de nuevos nichos de mercados sea más fácil. Permite proponer a la empresa pública una estructura de políticas y toma de decisiones mejor elaboradas para un mejor desarrollo	El programa de Prospectiva Tecnológica de Chile está enfocado en aportar con el incremento de la competitividad económica del país, partiendo de la elaboración de informes acordes a los cambios y adelantos tecnológicos para generar un posicionamiento del país dentro de los mercados futuristas recopilando información necesaria sobre tendencias mundiales en temas tecnológicos para proyectarse competitivamente el país. (Soms & De la Torre, 2005)
	HUMANA SOCIAL	Este enfoque se basa netamente entre la ética y la cultura de la sociedad, se basa en las primeras influencias de teorías Prospectivistas francesas.	Permite enfocarse en la realización de estudios de variables que intervienen el cambio social a lo largo del tiempo siempre guiándose por temas culturales, de educación, familiares. Medina	El proyecto generado por la Unesco llamado El Futuro de las Cultural 1 se habla sobre la ética del futuro y las características principales de los valores y principios de la sociedad sobresaltando que se debe fortalecer la buena educación en el futuro. (UNESCO, 2005)
	POLITICA	Se propone una estructura de Prospectiva en la mejora de las políticas públicas que buque disminuir los conflictos que se puede llegar a tener dentro el Estado que genere inestabilidad en el futuro	Permite que con la aplicación de enfoques políticos se pueda llegar a solventar conflictos dentro de un tiempo estimado como lo hacen países europeos quienes aplican estos enfoques en su estructura publica, según (Guillermina, 2015) Latinoamérica no cuenta con este tipo de estructuras y no tienen una organización a largo plazo.	Uno de los gobiernos que se tiene información de un análisis de Prospectiva es el de Finlandia según (Medina & Ortegón) el mismo se enfocó en el análisis de varias variables de evolución del país hasta dentro de 30 años en el futuro, permitiéndoles aclarar los lineamientos del Estado en un largo plazo.
	ECONOMIA	Este enfoque es el más global puesto que hace un análisis de la economía mundial.	Permite observar las diferencias en temas de competitividad que tiene cada país y permite analizar las diferencias de los comportamientos dentro de los últimos años.	El trabajo que realizó la OCDE "El mundo en el 2020 Hacia una nueva era Global" el cual analiza el tema económico de los países y como proyectarse para componer los problemas de crisis de los países y los riesgos que puedan llegar a suscitarse.

**Fuente:** Elaboración propia en base al libro de (Medina, Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe, 2014)

## **2. PRINCIPALES RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA POR PREGUNTAS.**

### **2.1 PLAN DE INVESTIGACION DE MERCADOS**

#### **2.1.1 ANALISIS DE LA NECESIDAD DE INFORMACION**

##### **2.1.1.1 RECONOCIMIENTO DEL PROBLEMA**

El término de Prospectiva fue utilizado por primera vez en 1956 por el filósofo Gastón Berger considerado como uno de los padres de la Prospectiva en Francia. Berger participó en ambas guerras mundiales siendo testigo privilegiado de cómo el ser humano era capaz de actos irreversibles, lo que lo motivó a cuestionarse sobre el sentido que tenía el vivir en un mundo cada vez más acelerado y violento donde el futuro parecía carecer de sentido. Berger constata que el futuro ha sido olvidado por los filósofos y que no se lo toma con la suficiente seriedad. Los hombres huyen de los grandes problemas humanos y se refugian en un solo instante, en una única realidad, ausente de sentido. Aquí es donde nace la Prospectiva, como una actitud filosófica, que busca darle un sentido al futuro, una razón para vivirlo y para tratar de construirlo en función de los sueños que poseen los seres humanos. La Prospectiva debe ser concebida como inteligencia del presente a la luz de los posibles futuros que estaríamos por vivir.

En América Latina la Prospectiva desde los años 2000 ha venido insertándose de manera vertiginosa tanto en los ámbitos académicos, como públicos y privados. Una muestra de ellos son los congresos llevados a cabo en el Perú bajo el nombre de “Prospecta Perú”, donde por espacio de 10 años se han venido presentando diferentes ponencias y avances sobre el uso de la Prospectiva en materia



territorial, ambiental, empresarial y tecnológica. A si mismo podemos mencionar lo que se viene llevando a cabo en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia de Colombia, desde el año 2010, recibiendo a expertos internacionales de muchos países de la región para que expongan sus avances en materia de planificación prospectiva (Prospecta Colombia). Chile en los estos precisos momentos está creando el Consejo Chileno de Prospectiva y Estrategia, como un órgano consultor del más alto nivel (donde convergen actores públicos, privados y universitarios) en pos de aportar una reflexión crítica sobre el futuro de dicho país.

La prospectiva ha ido ocupando espacios en diversos espacios de nuestro medio, especialmente en temas relacionados con problemáticas ligadas a los negocios y a la administración de empresas, por lo que sería pertinente preguntarse qué beneficios tendría para el sector empresarial de Ecuador el incorporar metodologías y herramientas prospectivas a sus métodos de administración y toma de decisiones para el mejor desenvolvimiento de las empresas y posicionamiento de las misma.

Ecuador hoy en día es un país que ido evolucionando gradualmente de acuerdo a sus necesidades de desarrollo y crecimiento a nivel provincial, regional y de nación; el desarrollo y creatividad del capital humano de las empresas han permitido la expansión y sustentación de negocios de todos los niveles dentro del país. Dentro de todo este medio empresarial hay que recalcar que, así como existen ventajas, también se puede notar la aparición de desventajas como barreras sociales, económicas, estatales entre otras.

Por una parte, la existencia de este tipo de herramientas y metodologías en cuanto al uso de prospectiva estratégica permitiría monitorear los avances que en materia de formación y educación empresarial se realizan a nivel mundial con la finalidad de irlos incorporando a las labores cotidianas de enseñanza-aprendizaje que se llevan a cabo en el sector empresarial lo cual beneficiará a los sectores económicos del país.

Por otro lado, el sector empresarial estaría en capacidad de aplicar técnicas en la elaboración de sus planes estratégicos y prospectivos, desde la lógica de la construcción de escenarios prospectivos y la anticipación de posibles eventos futuros que podría afectarlas o beneficiarlas, lo cual se traduciría en mejores procesos de planificación; los mismos que además serían más participativos y multidisciplinarios, donde cada uno de los integrantes de una organización se interesaría sobre la forma en la que pueden incidir sobre su propio futuro y el de su organización.

Estos son los aspectos centrales que buscaría demostrar la presente investigación, además que implicaría posicionar a las empresas en el uso de prospectivas para cualquier aspecto que sea planificado con anticipación, del cual podrán tomar decisiones acertadas que no perjudiquen a la situación y posicionamiento de la empresa.

#### 2.1.1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA

¿De qué manera el conocimiento, aplicación y uso de la prospectiva estratégica en el sector empresarial de Ecuador, puede contribuir en la toma de decisiones de la alta gerencia?

#### 2.1.1.3 IDENTIFICACION DE LOS CURSOS DE ACCION.

Se han visualizado dos caminos de acción posibles. Por un lado, se podría implementar un centro de Prospectivas Estratégicas en el cual se pueda ayudar a las organizaciones tanto pequeñas como grandes en la implementación de estas nuevas tendencias.

### 2.1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACION

#### 2.1.2.1 Objetivo General

Esta investigación tiene como objetivo general determinar el nivel de aceptación que tendría el crear un centro de Prospectiva Estratégica en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador

#### 2.1.2.2 Objetivos Específicos

- Definir los segmentos a los cuales estarían dirigidos los diferentes servicios que ofrecería el centro de Prospectiva.
- Definir el lineamiento de funcionalidad del centro.
- Identificar las necesidades de las empresas y de los empresarios para mejorar la toma de decisiones

- Definir el precio de los servicios a ofrecer por parte del Centro.
- Identificar los servicios a ofrecer por parte del centro de Prospectiva.

### **2.1.2.3 FUENTES DE INFORMACIÓN**

La investigación de mercados estará sustentada en instrumentos de recolección de información tanto de fuentes primarias como secundarias.

#### **2.1.2.4 FUENTES PRIMARIAS**

- ✓ Encuestas, dirigidas a los empresarios, tomando la base de datos que tiene la Facultad de Administración, y dividiéndoles en los sectores como: Industrial, Comercial y de Servicios
- ✓ Entrevistas, a docentes con conocimientos de Prospectivas en el país.

#### **2.1.2.5 FUENTES SECUNDARIAS**

Información proveniente de instituciones dentro del sector y la industria

- Escuela Politécnica Nacional Centro de Prospectivas Organizacionales
- Semplades Centro de Prospectivas Estratégicas
- COPROEC Centro de Prospectiva estratégica

- Internet.

## **2.2 DISEÑO DE INVESTIGACION Y HERRAMIENTAS**

### **2.2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION CUALITATIVA**

“El objetivo de la investigación cualitativa es adquirir conocimientos preliminares sobre los problemas y las oportunidades de decisión incorporando de manera superficial algunos elementos científicos, que carecen de representatividad.” (Hair, 2010; Investigación de Mercados)

La fase cualitativa tiene como finalidad analizar el porqué de ciertos comportamientos, marcando tendencias y ejes motivacionales de consumo, a través del análisis de los comentarios y sugerencias, vertidas por el micro grupo seleccionado. Las conclusiones obtenidas en la fase cualitativa darán los lineamientos generales para la estructuración de la fase cuantitativa.

#### ***2.2.1.1 HERRAMIENTAS EMPLEADAS***

La herramienta que se aplico es la entrevista a expertos, se lo realizo a diversas personas que tienen conocimiento amplio sobre el tema.

Al emplear esta herramienta se busca conocer más sobre el tema a tratar y como este se está desarrollando en el Ecuador, conocer si las empresas están utilizando esta nueva tendencia y permitiendo conocer la opinión de los expertos sobre Prospectivas.

## **2.2.2 INFORME DE INVESTIGACION CUALITATIVO**

### **2.2.2.1 METODOLOGIA**

Todas las entrevistas se iniciaron con una breve introducción sobre el tema a tratar, con un pequeño conversatorio, así como con la explicación de las metodologías a utilizar durante la entrevista.

Las entrevistas fueron grabadas con previo consentimiento de los entrevistados, para su posterior tabulación. La guía implementada para la entrevista tiene los siguientes aspectos:

#### **2.2.2.2 PRESENTACIÓN**

Una pequeña presentación de la persona que está realizando la entrevista y para qué va a ser utilizada la misma, seguido de una conversación introductora sobre el tema a tratar.

#### **2.2.2.3 CONVERSATORIO**

Se procede a realizar las preguntas de manera espontánea para generar un dialogo más fluido, y captar la mayor información posible sobre los temas a tratar.

#### **2.2.2.4 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

La metodología que se aplicará será la correcta tabulación de la información obtenida bajo los siguientes parámetros:

#### **2.2.2.5 TRANSCRIPCION DE DATOS**

Se procedió a la transcripción de todas las opiniones y sugerencias emitidas, tomando en cuenta los aspectos más importantes de cada pregunta.

#### **2.2.2.6 DEFINICIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS**

Para cumplir con los objetivos propuestos se analizarán las respuestas representativas dentro de cada pregunta.

#### **2.2.2.7 ELABORACION DE CUADROS DE ANALISIS**

Los cuadros de análisis han sido elaborados mediante una clasificación de la información, en tres categorías de estudio según los requerimientos de búsqueda; para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Las diferentes categorías cuentan con los siguientes criterios de estudio:

- ✓ Exhaustiva: Inclusión de frases y temas abordados a lo largo de la reunión focal.
- ✓ Exclusiva: Las frases son contabilizadas una sola vez dentro de la categoría de interés.
- ✓ Congruentes: la categoría elegida cumple con los objetivos planteados.

#### 2.2.2.7.1 LLENAJE DE TABLAS

Se tomarán en cuenta las respuestas más representativas de las preguntas realizadas para su correcto análisis.

#### 2.2.2.7.2 ANALISIS DEL CONTENIDO

El análisis de contenido se efectuó mediante el conteo de respuestas representativas positivas de manera vertical para poder concluir sobre la utilización de Prospectivas Estratégicas en el Ecuador.

#### 2.2.2.7.3 CONTABILIZACIÓN DE TEMAS



Posterior a la realización del análisis del contenido, se contabilizó la frecuencia de respuestas, para la asignación de un porcentaje de importancia de la mencionada con respecto a los temas abordados.

### 2.2.2.3 TABULACION ENTREVISTAS

Pregunta 1

**Tabla 2: Resumen de Experiencia en Campos de la Prospectiva**

<b>Pregunta N°1: Experiencia en campos de la Prospectiva</b>					<b>TOTAL</b>
<b>Respuestas de los entrevistados</b>	<b>Numero de entrevistados que Si dijeron esa frase</b>	<b>%</b>	<b>Numero de entrevistados que No dijeron esa frase</b>	<b>%</b>	
<b>Mediante la utilización de Análisis de Escenarios</b>	8	61%	5	39%	100%
<b>Por medio de la Elaboración de otras herramientas estratégicas</b>	5	39%	8	61%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de entrevistas

La mayoría de los entrevistados concuerdan con las respuestas en que el análisis de los escenarios es la experiencia más participativa dentro del estudio de la Prospectiva, el analizar escenarios es el punto más determinante dentro de su análisis Prospectivo, al igual que el uso de más herramientas de Planificación, "Desde el punto de la Prospectiva desde diferentes ópticas, Balance Score Card, cuadros de Mando Integral, Análisis de Escenarios, Análisis Prospectivos." Se puede decir que un 61% de las respuestas indican que, Si se ah aplicando el uso de Análisis de Escenarios dentro de su experiencia de

Prospectiva demostrando así que esta es una herramienta muy útil para la elaboración de Prospectivas en diversos ámbitos, a diferencia del otro 39% de las frases que se mencionan es el uso de otra herramienta dentro del punto de realizar prospectivas. La mayoría de los prospectivistas prefieren y utilizan la aplicación de Escenarios dentro de la estructuración de Prospectivas, demostrando que el uso de escenarios es más útil y recomendable en la aplicación dentro de las organizaciones.

## Pregunta 2

**Tabla 3: Resumen de Difusión de la filosofía Prospectiva y su metodología en el país**

<b>Pregunta N°2: Difusión de la filosofía Prospectiva y su metodología en el país</b>					<b>TOTAL</b>
<b>Respuestas de los entrevistados</b>	<b>Numero de entrevistados que Si dijeron esta respuesta</b>	<b>%</b>	<b>Numero de entrevistado que No dijeron esa respuesta</b>	<b>%</b>	
No existe una difusión en la práctica de Prospectiva	9	69%	4	31%	100%
Si existe una difusión práctica de prospectiva	4	31%	9	69%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de entrevistas

La mayoría de las respuestas recolectadas indican que la difusión de la prospectiva en el país es muy baja o prácticamente nula, en la práctica son muy pocas empresas que la utilizan, pero estas empresa son filiales de multinacionales, por lo cual ya vienen con proyectos del exterior, “La aplicación Prospectiva en el Ecuador se ha dado más en el área militar ellos se han preocupado más desde el año 2005.”, otra de las respuestas más representativas señala que en el Ecuador entidades Públicas como “Ministerio de

Economía esté utilizando esta herramienta para el desarrollo de sus políticas económicas.”

Se puede observar que en las mayorías de las respuestas existe una concordancia que en la práctica no se ha aplicado la Prospectiva estratégica en el país, con un 69% de concordancia entre los comentarios. La utilización de prospectivas en el país está más arraigada al ámbito público , el 31% de las respuestas concuerdan con esta información dando aclaraciones muy puntuales de lugares donde se aplica, uno de los sectores que está aplicando Prospectiva y de manera reciente dentro del sector público son los gobiernos seccionales, estas planificaciones en el sector público no siempre son llevadas a cabo en su totalidad, “Las planificaciones prospectivas que se realizan no siempre se complementan, faltan continuidad, por la falta de éxito de esto es que la difusión de la Prospectiva ha sido baja y no muy utilizada en el país”.

### Pregunta 3

***Tabla 4: Resumen difusión de la Filosofía Prospectiva y sus metodologías en el sector Privado***

<b>Pregunta N°3: Que tanto se ha difundido la Filosofía Prospectiva y sus metodologías en el sector Privado</b>					
<b>Respuestas de los entrevistados</b>	<b>Numero de entrevistados que si dijeron esa frase</b>	<b>%</b>	<b>Numero de entrevistados que no dijeron esa respuesta</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
No existe una difusión	8	73%	5	27%	100%
La difusión de la Filosofía Prospectiva está en incremento	5	27%	8	73%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de entrevistas

La mayoría de las respuestas que expresan la difusión de la Prospectiva en el ámbito privado tiene una aplicación en empresas grandes, la aplicación en Pymes o pequeñas empresas no existe una aplicación de Prospectiva por falta de conocimiento, “Difícilmente se puede hacer una evaluación a nivel de las instituciones privadas”, los avances dentro del tema de Planificación estratégica han sido muy grande pero como Prospectiva todavía no existe un avance. Se puede evidenciar de manera muy clara que el 73% de las frases concuerdan que la difusión es muy baja y mencionan claramente que la “falta de credibilidad de las empresas en tener herramientas como la prospectiva que es una nueva forma de gestión.”, indicando visiblemente que la actualización de las tendencias administrativas es muy necesario en el entorno en el que se desarrollan las organizaciones, permitiendo estar un paso adelante de los demás y poder estar preparados y acordes a los cambios que se puedan presentar en un futuro para las organizaciones para que de esta manera los cambios dentro de los mercados no les puedan afectar.

#### Pregunta 4

**Tabla 5: Resumen de ¿Cómo podría explicar que el sector privado no esté utilizando prospectivas en sus actividades de planificación o innovación?**

<b>Pregunta N°4: ¿Cómo podría explicar que el sector privado no esté utilizando prospectivas en sus actividades de planificación o innovación?</b>					
<b>Respuestas de los entrevistados</b>	<b>Numero de entrevistados que si dijeron esa Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>Numero de entrevistados que No dijeron esa respuesta</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
Por Desconocimiento sobre Prospectivas	6	75%	2	25%	100%
Problemas de Incertidumbre Políticas	2	25%	6	75%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de entrevistas

Dentro de la mayoría de respuestas se observa que el problema más grande de la falta de aplicación dentro del sector privado es la poca difusión que esta tiene para los empresarios esta es una herramienta muy necesaria, pero el desconocimiento de la misma no permite que las empresas lo puedan utilizarla. “Uno de los motivos que no utiliza el sector privado la Prospectiva de manera intensiva o permanente es por la poca precisión que se puede tener en base a la incertidumbre por parte de la legislación laboral, tributaria, empresarial..., impidiendo hacer una Prospectiva para una empresa“, siendo este un 75 % de las frases que tienen una idea en común sobre la falta de difusión del tema, dándole mayor importancia a este punto puesto que sin una buena difusión del tema las empresas no lo pueden aplicar y se siguen quedando en un retroceso muy alto, sin conocer los beneficios que acarrea el aplicar prospectivas dentro de las mismas. Por lo contrario, el 25% de las frases exponen otro punto de vista importante del porque se vuelve complicado para las organizaciones el elaborar planes Prospectivos por problemas de inestabilidad política es más complicado realizar planes de futuro generando así un

freno dentro de las organizaciones para que se reinventen con la aplicación de herramientas de alto nivel de resultados.

#### Pregunta 5

**Tabla 6: Resumen ¿Conoce ejemplos de aplicaciones de Prospectiva organizacional en empresas del Ecuador?**

<b>Pregunta N°5: ¿Conoce ejemplos de aplicaciones de Prospectiva organizacional en empresas del Ecuador?</b>					
<b>Respuestas de los entrevistados</b>	<b>Numero de entrevistados que Si dijeron esa frase</b>	<b>%</b>	<b>Numero de entrevistados que No dijeron esa frase</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
Si existen Aplicación en el País	2	20%	8	80%	100%
Existe Aplicación en el sector Publico	8	80%	2	20%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de entrevistas

La mayor de los ejemplos de aplicación de Prospectiva en el Ecuador se da en el sector público, dándole más énfasis a proyectos de educación, realizando análisis de escenarios direccionándose a lo que se desea llegar a obtener y basándose en el nuevo análisis de la matriz productiva. Las empresas multinacionales son las que más aplican prospectiva estratégica por la magnitud de sus estructuras, muy aparte de los ejemplos que se pueden dar puntuales y claros son las Fuerzas Armadas del Ecuador el 80% de los entrevistados concuerdan que es el mejor ejemplo dentro del sector público con resultados muy favorables y sobretodo uno de los primeros en aplicarlo y de generar campos de estudios sobre Prospectivas, se menciona otro ejemplo puntual de la aplicación de prospectiva en

el Ecuador “Ministerio de Industrias sería uno de los ejemplos y el resultado sería si es aprobado, sería fantástico porque el Ministerio de Industrias no cuenta con una unidad de estudios”. Demostrando claramente que la mayor aplicación de Prospectiva la tiene el sector público, pero existe un 20% de las frases dicen que si existen ejemplos de aplicación de prospectivas en el Ecuador, puntualmente se mencionan a empresas multinacionales que tienen filiales en el país, estas organizaciones vienen acarreado la estructura organizacional desde sus países de origen, en organizaciones pequeñas todavía falta el conocimiento sobre el tema por lo cual es muy importante que la difusión del tema empiece por las pequeñas y medianas industrias para poder abarcar un mercado más amplio y muy reciproco a la modernización de las herramientas administrativas.

#### Pregunta 6

***Tabla 7: Resumen ¿Qué universidades del país se encuentran ofertando carreras, posgrados, cursos relacionados con Prospectiva Estratégica?***

<b>Pregunta N°6: ¿Qué universidades del país se encuentran ofertando carreras, posgrados, cursos relacionados con Prospectiva Estratégica?</b>					
<b>Respuestas de los entrevistados</b>	<b>Numero de entrevistados que si dijeron esa respuesta</b>	<b>%</b>	<b>Numero de entrevistados que no dijeron esa respuesta</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Si se conoce sobre la oferta académica en Universidades</b>	6	55%	5	45%	100%
<b>No existe una aplicación dentro de las Universidad es de manera profunda en su pensum</b>	5	45%	6	55%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de entrevistas

En esta pregunta se evidencia que la mayoría de las respuestas expresan que existen universidades que si tienen aplicación de Prospectiva en diversos campos de estudio, Universidades como la Católica, la Espe, la Politécnica Nacional son instituciones que están ingresando en sus pensum de estudio programas de Prospectiva, “La ESPE si tiene maestrías con materias de prospectiva, ha sido Pionera en temas de prospectiva” por su participación con el Ejército Ecuatoriano quien en el Ecuador es quien más utiliza Prospectiva y uno de los primeros en aplicarla en el Ecuador. El otro 55% de las frases mencionan que dentro de las universidades a parte de las antes mencionadas no existen instituciones que ofrezcan este tipo de estudios y que sean aplicables a los pensum por la importancia de la Prospectiva dentro de las organizaciones, existen materias muy parecidas que dentro de su campo de estudio se puede desarrollar como un pequeño sub tema el campo de Prospectiva, un 45 % de los expertos señalan esto, diciendo puntualmente “Diría que directamente como prospectiva estratégica no conozco ninguna,



conozco muchas carreras de muchas universidades que tienen que ver sí con algunos de estos temas que puede incluirse en la prospectiva estratégica”, lo cual no es muy favorable para las nuevas generaciones puesto que estas son las que deben difundir las nuevas tendencias y dentro de estas nuevas tendencias el uso de Prospectiva estratégica ya que es una herramienta muy necesaria dentro de las organizaciones para generar estabilidad y desarrollo dentro de las mismas.

#### Pregunta 7

**Tabla 8: Resumen ¿Que centros de Prospectiva en Ecuador donde entre otras áreas se trabaje el tema organizacional conoce?**

<b>Pregunta N°7: ¿Que centros de Prospectiva en Ecuador donde entre otras áreas se trabaje el tema organizacional conoce?</b>					
<b>Respuestas de los entrevistados</b>	<b>Numero de entrevistados que si dijeron esa respuesta</b>	<b>%</b>	<b>Numero de entrevistados que No dijeron esa respuesta</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
No existe conocimiento sobre centros de Prospectiva	7	54%	6	46%	100%
Existen varios centros de Prospectiva que ofrecen ayuda a las Organizaciones	6	46%	7	54%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de entrevistas

La mayoría de los prospectivistas expresaron que la falta de centros de Prospectiva en el Ecuador no han tenido el éxito que debería puesto que se tiene un desconocimiento muy grande sobre el tema dando así un detonante de la falta de aplicación a nivel académico, a nivel de organizaciones un 46% de los entrevistados dijeron que si existen centros de Prospectiva en el país, que tienen una importancia para las organizaciones, pero a su vez indican instituciones puntuales que pueden generar este servicio como el Yachay,

Semplades, IKAIM, otro ejemplo que indica uno de los expertos es “CON-Quito tiene un área específica de prospectiva en la cual están trabajando muy fuertemente para el nuevo desarrollo del transporte, el desarrollo de las actividades productivas en el Distrito Metropolitano de Quito”, son centros que prestan el servicio de Prospectiva pero de una manera enfocada más a la formación que a la prestación de un servicio, para la mayoría de las frases dicen que el desconocimiento de los mismos es muy elevado sobre el tema siendo un 56% de los entrevistados que dicen que no conocen sobre centros que brinden este servicio o que si existieran no los conocen, esto se debe a la falta de conocimiento sobre Prospectiva que no permite que sea más demandado y de conocimiento común.

#### Pregunta 8

**Tabla 9: Resumen Comparación del uso de Prospectiva en el Ecuador con Latinoamérica**

<b>Pregunta N°8: Comparación del uso de Prospectiva en el Ecuador con respecto a Latinoamérica</b>					
Respuestas de los entrevistados	Numero de entrevistados que si dijeron esa respuesta	%	Numero de entrevistados que no dijeron esa respuesta	%	TOTAL
No hay un análisis profundo	4	33%	8	67%	100%
Análisis caso Colombia, México, Chile, Brasil.	8	67%	4	33%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de entrevistas

Existe un retraso muy grande del uso de Prospectivas con respecto a países de Latinoamérica como lo son México, Colombia, Brasil, Chile, el 67% de las frases recolectadas señalan que estos países están aplicando prospectiva desde mucho antes, señalando claramente el ejemplo de México que fue uno de los países de Latinoamérica en utilizar prospectiva estratégica tanto en la parte académica como organizacional,

“Existe una diferencia de más o menos 50 años con los países mencionados”. A diferencia de 33% de los expertos que nos indican que no se puede realizar una comparación muy puntual por el retraso que tiene el Ecuador con respecto a los demás países de Latinoamérica, por la falta de aplicación que se tiene de Prospectivas y sobre todo la falta de conocimiento que no ha permitido compararnos con países de nuestro entorno, un caso no muy lejano que está aplicando prospectiva y le ha permitido desarrollarse de manera extraordinaria es el caso de Colombia que sigue en avance de actualización sobre prospectiva generando así un desarrollo muy favorable para el mismo y que pueda ser más competitivo a nivel mundial.

#### Pregunta 9

**Tabla 10: Resumen de Publicaciones, artículos, revistas que abordan el tema de prospectivas en el Ecuador**

<b>Pregunta N°9: Publicaciones, artículos, revistas que abordan el tema de prospectivas en el Ecuador</b>					
<b>Respuestas de los entrevistados</b>	<b>Numero de entrevistados que si dijeron esa respuesta</b>	<b>%</b>	<b>Numero de entrevistados que no dijeron esa respuesta</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
Publicaciones de autores ecuatorianos no se conoce	5	38%	8	62%	100%
Existe muy poca difusión de Prospectiva por medio de Publicaciones	8	62%	5	38%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de entrevistas

La mayoría de respuestas obtenidas nos permite evidenciar que el porcentaje de desconocimiento de publicación escritas en el país es muy alto y que lleva a hacer una

descripción de puntual de lugares donde se pueden encontrar este tipo de publicaciones, una de las revistas de negocios del país como lo son Ekos y Lideres son las más mencionadas dentro del 38% de los entrevistados que dicen que si existen publicaciones en el país, estas tienen publicaciones con respecto a prospectiva pero no son puntales sin dentro del análisis organizacional de una empresa, el Cenesit tiene una página donde puede otorgar Papers sobre Prospectiva, pero a esta información tienen mayor acceso las organizaciones académicas, por lo cual falta difusión escrita en medios de mayor circulación para que se encuentre al alcance de todas la organizaciones y en base a esta información poder ir aprendiendo más sobre la aplicación de Prospectiva.

Para el 62% de las frases no existe un medio donde se hable específicamente sobre prospectiva o sobre sus aplicaciones en el campo laboral puesto que el país el desconocimiento es muy grande y no fuera de los casos del sector público son muy pocos los puntuales y no hay casos específicos de empresas que sean 100% ecuatorianas.

Pregunta 10

***Tabla 11: Resumen ¿conocen ejemplos internacionales por fuera de Latinoamérica donde se evidencia el uso de Prospectiva organizacional?***

<b>Pregunta N°10 ¿Conocen ejemplos internacionales por fuera de Latinoamérica donde se evidencia el uso de Prospectiva organizacional?</b>					
<b>Respuestas de los entrevistados</b>	<b>Numero de entrevistados que si dijeron esa respuesta</b>	<b>%</b>	<b>Numero de entrevistados que no dijeron esa respuesta</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
Países como Francia, Estados Unidos, España, Asia	12	100%	0	0	100%
<b>TOTAL</b>	12	100%	0	0	100%

**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de entrevistas

En esta pregunta se dividió en una sola respuesta donde los expertos llegan a una conclusión que los países donde mayor uso de prospectivas con unos buenos resultados del “uso de Prospectivas ya sea en el sector Publico u Organizacional privado se encuentran en países como Francia, que tiene la escuela de Godet, España, Estados Unidos y países del Asia como Corea, Japón y la china que son ejemplos muy claros de como la aplicación de Prospectiva en empresas de tecnología, servicios y en el sector gubernamental ha permitido que estos países estén con una matriz productiva por delante de otros países del mundo”, un experto en el tema nos menciona el caso de “Polonia hace unos 3 años, donde efectivamente la nueva forma organizacional de las empresa cambia radicalmente de las formas de trabajar y eso hace que se extraiga la mayor productividad de recursos humanos, técnico, tecnológico y de esa forma las empresas son mucho más productivas y mucho más eficientes en el uso de sus recursos.”, donde se puede observar que si se aplica de una manera correcta la Prospectiva los resultados son favorables pero sobre todo permite revolucionar las maneras tradicionales de administrar una organización por métodos modernos más flexibles y fáciles de adaptarse.

## Pregunta 11

**Tabla 12: Resumen de Aplicación y Limitaciones en cuanto al uso que tiene de Prospectiva como herramienta empresarial al interior de una organización**

<b>Pregunta N°11: Aplicación y Limitaciones en cuanto al uso que tiene de Prospectiva como herramienta empresarial al interior de una organización</b>					
<b>Respuestas de los entrevistados</b>	<b>Numero de entrevistados que si dijeron esa respuesta</b>	<b>%</b>	<b>Numero de entrevistados que no dijeron esa respuesta</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
Prospectiva debe aplicarse en todas las áreas	3	60%	2	40%	100%
Análisis de los escenarios ejecutables	2	40%	3	60%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de entrevistas

Es importante analizar los escenarios donde se puede ser ejecutada la Prospectiva dentro de una organización para que el análisis sea más puntual y específico, el 40% de los entrevistados aclaran que “el punto de vista puesto que dicen que se debe tomar en cuenta los puntos exactos donde la Prospectiva puede ayudar a obtener resultados favorables”.

A lo contrario de los demás encuestados donde replican que la “Prospectiva debe utilizarse en todos los ámbitos de la organización, para generar resultados globales y que permitan que las organizaciones se encaminen de mejor manera”, pero se debe tomar en

cuenta el método a utilizar dependiendo del giro del negocio, aplicando herramientas más fáciles de usar y que permitan simplificar las metodologías para facilitar su aplicación en pequeñas empresas.

## 2.1.5 DISEÑO DESCRIPTIVO

### 2.1.5.1 Herramientas Empleadas

Como parte del diseño descriptivo de la investigación de mercados, se plantea como herramienta única a las encuestas. Lo que se busca es indagar sobre tendencias, uso de las mismas y conocimiento de tendencias por parte de los empresarios al igual que la preferencia de servicios a ofrecerse.

El cuestionario en mención contempla 17 preguntas claves para cumplir con los objetivos planteados, de las cuales a partir de la pregunta N° 9 si es afirmativa se continúa con las preguntas completando las 17 preguntas, caso contrario la encuesta se dará por finalizada.

#### 2.1.5.1.1 Encuesta

“Se empleará a la encuesta como un procedimiento de investigación para recolectar grandes cantidades de datos puros mediante formatos de preguntas y respuestas, entregados a la población de interés.” (Hair B. O., 2010)

El diseño del cuestionario busca recabar información para el cumplimiento de los objetivos señalados anteriormente. El cuestionario empleado está dividido en dos secciones, la prima de información general y la segunda parte sobre aplicación de la tendencia en las empresas.

### ***2.1.5.2. INFORME DE INVESTIGACION CUANTITATIVA***

#### **2.1.5.2.1. Contexto**

Una vez finalizada la investigación cualitativa, se procedió con la realización de la fase cuantitativa basados en los resultados de las entrevistas.

#### **2.1.5.2.2. Trabajo de campo**

Se tomó en cuenta un universo de 375 organizaciones de las cuales por medio de un muestreo no probabilístico que es una técnica en donde se obtienen las muestras en función de la accesibilidad o criterio de la investigación. Dentro del mismo se tomó una muestra por conveniencia, la muestra es escogida dependiendo de los intereses de la investigación.

Basándonos en estos supuestos se procedió a escoger una muestra de 120 empresas tomando en cuenta un margen de error, se realizó una división basándose en los parámetros previamente establecidos y se formaron 5 grupos de empresas que tienen impacto dentro de la investigación con la siguiente presentación:



<b>EMPRESAS</b>	<b>NUMERO</b>
Servicios	18
Industrial	10
Comercial	26
Educación	4
Publicas	42

#### 2.1.5.2.3 Procesamiento de datos

Se analizaron las encuestas realizadas, verificando que cada encuestado haya contestado correctamente al cuestionario.

La encuesta contiene diversas preguntas en las siguientes categorías:

- ✓ Preguntas multicotomicas, es decir que presentan varias opciones de respuestas.
- ✓ Preguntas de Escala Ordinal. Entendiéndose por escala ordinal una forma gradual de medir el resultado de los encuestados.

Posteriormente, se procede a ingresar cada pregunta con sus respuestas en el programa estadístico SPSS18, llevando a cabo una tabulación completa y detallada de cada pregunta.

#### ***Ilustración 21: Tabulación de datos de Encuestas***

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda										
Visible: 57 de 57 variables										
	Estudioy analisisdefuturo	Utilizacionde analisisfuturo	Metodología	Interes	Consultoria	Frec_Uso_1	Frec_Uso_2	Frec_Uso_3	Frec_Uso_4	Frec_Uso_5
1	1	3	1	1	1	1	7	3	7	5
2	3	5	1	1	1	1	2	3	7	7
3	4	3	1	1	2	7	7	3	4	5
4	7	4	2	1	2	7	7	3	4	5
5	5	2	2	2	2	7	7	3	4	5
6	8	5	1	2	2	1	7	3	4	7
7	2	5	1	2	1	1	7	7	4	5
8	2	3	2	1	1	1	7	7	4	7
9	2	2	1	1	1	1	2	7	7	7
10	2	5	2	1	1	1	2	7	7	5
11	2	4	1	2	1	1	2	7	7	7
12	1	2	2	1	1	1	7	7	4	7
13	1	4	1	1	2	1	7	7	7	5
14	1	3	2	1	2	1	7	7	4	7
15	3	3	1	1	1	1	7	7	7	5

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:OFF

**Fuente:** Elaboración propia en base a resultados de las encuestas en programa SPSS18

Se cumplió con el principio de aleatoriedad al momento de realizar las encuestas con la finalidad de obtener en forma certera y segura toda la información posible.

#### 2.1.5.2.4 ANALISIS DE RESULTADOS

Se realizó una tabulación por cada pregunta, para posteriormente concluir si es viable o no que exista un centro de prospectivas que ofrezca servicios especializados a las organizaciones.

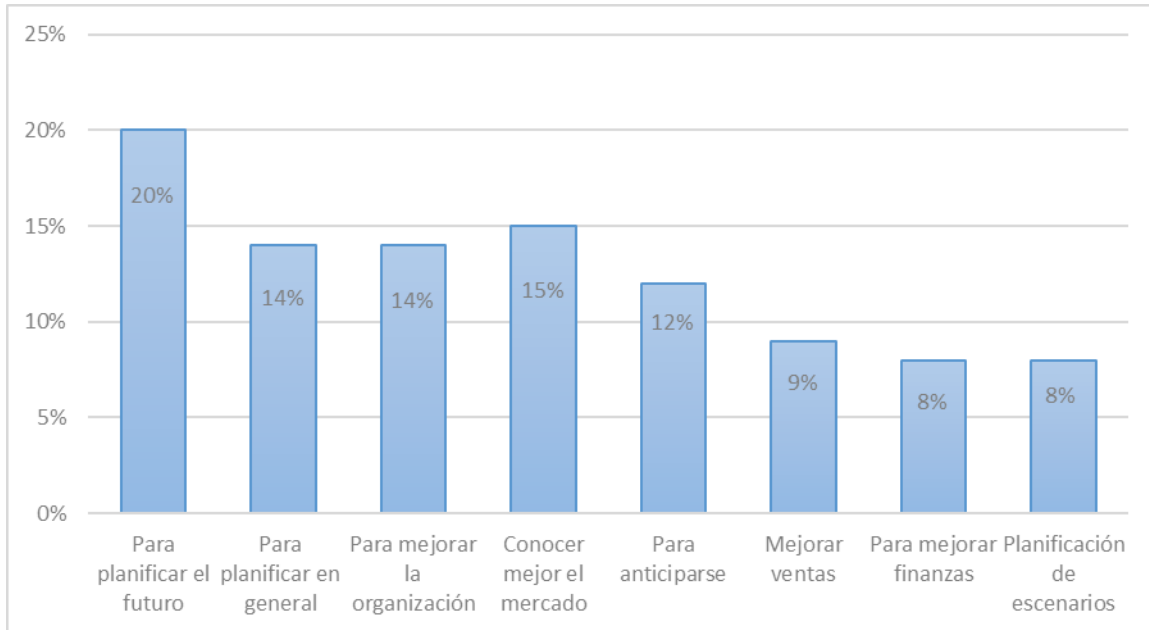
## 2.1.5.2.5 TABULACION DE ENCUESTAS

Pregunta 1

**Tabla 13: ¿Por qué es importante que una organización estudie y analice el futuro?**

N	Válido	100
	Perdidos	0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Para planificar el futuro	20	20.0	20.0	20.0
	Para planificar en general	14	14.0	14.0	34.0
	Para mejorar la organización	14	14.0	14.0	48.0
	Conocer mejor el mercado	15	15.0	15.0	63.0
	Para anticiparse	12	12.0	12.0	75.0
	Mejorar ventas	9	9.0	9.0	84.0
	Para mejorar finanzas	8	8.0	8.0	92.0
	Planificación de escenarios	8	8.0	8.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de encuestas

## CONCLUSION

Con evidencia estadística podemos observar que con un 95% de confiabilidad, puedo decir que las variables que los encuestados respondieron son las de mayor importancia para ellos dentro de una organización, los encuestados creen que es importante que una organización estudie y analice el futuro para: Planificar el futuro, Para conocer mejor el mercado, Para Planificar y Para mejorar la Organización. Demostrando así el interés por tener una mejor planificación dentro de sus organizaciones y qué es muy importante el conocimiento del futuro.

## Pregunta 2

**Tabla 14: Que tanto han utilizado ustedes estudios o análisis sobre el futuro en las decisiones estratégicas llevadas a cabo?**

Califique el nivel de uso de estudios o análisis de futuro en las decisiones estratégicas de su organización del 1 al 5. Marque con una X su calificación

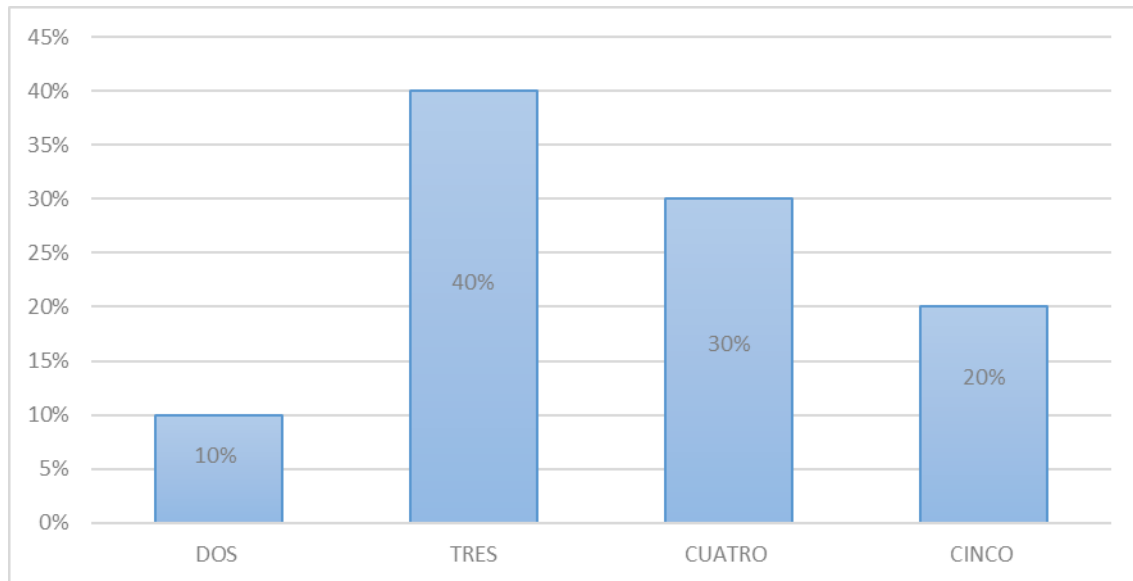
N	Válido	100
	Perdidos	0

**Estadísticos descriptivos**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Que tanto utilizan estudios o análisis de futuro	100	2	5	3.60	.921
N válido (por lista)	100				

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Dos	10	10.0	10.0	10.0
	Tres	40	40.0	40.0	50.0
	Cuatro	30	30.0	30.0	80.0
	Cinco	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

**Que tanto han utilizado ustedes estudios o análisis sobre el futuro en las decisiones estratégicas llevadas a cabo**



**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de encuestas

## **CONCLUSION**

Con evidencia estadística podemos observar que con un 95% de confiabilidad, puedo decir que el mayor peso de las variables se encuentra entre los factores tres y cuatro, por lo tanto, mayoría de los encuestados le dan una importancia media - media alta a la utilización de estudios o análisis de futuro en las decisiones estratégicas

## Pregunta 3

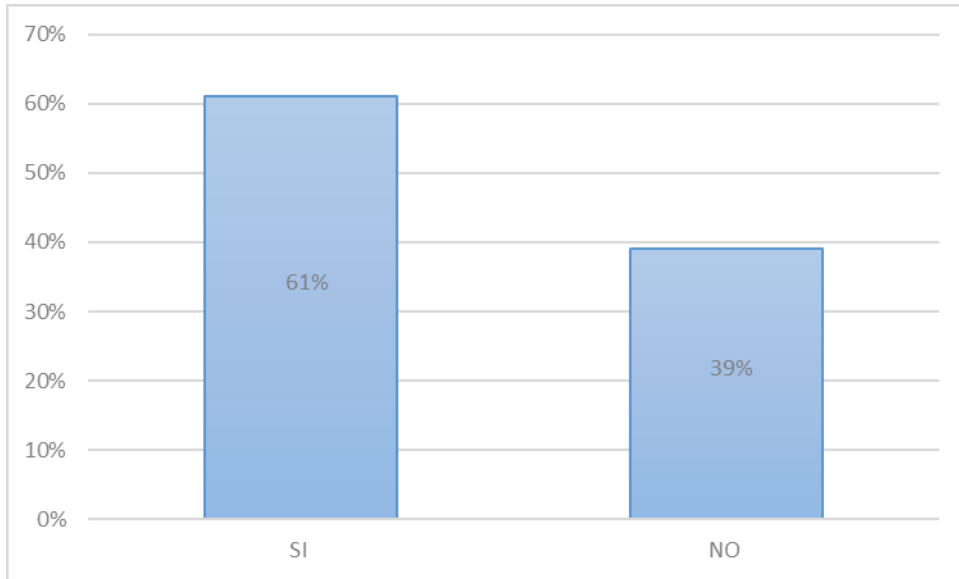
**Tabla 15: ¿Ha escuchado alguna vez de alguna herramienta o metodología para estudiar y anticipar el futuro? Marque con una X su respuesta**

total

N	Válido	100
	Perdidos	0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	61	61.0	61.0	61.0
	No	39	39.0	39.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

### Conocimiento de herramientas o metodologías para estudiar o anticipar el futuro



**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de encuestas

### CONCLUSION

Con evidencia estadística podemos observar que con un 95% de confiabilidad, puedo decir que un 61% de los encuestados han escuchado hablar de alguna herramienta o metodología para estudiar y anticipar el futuro.

Pregunta 4

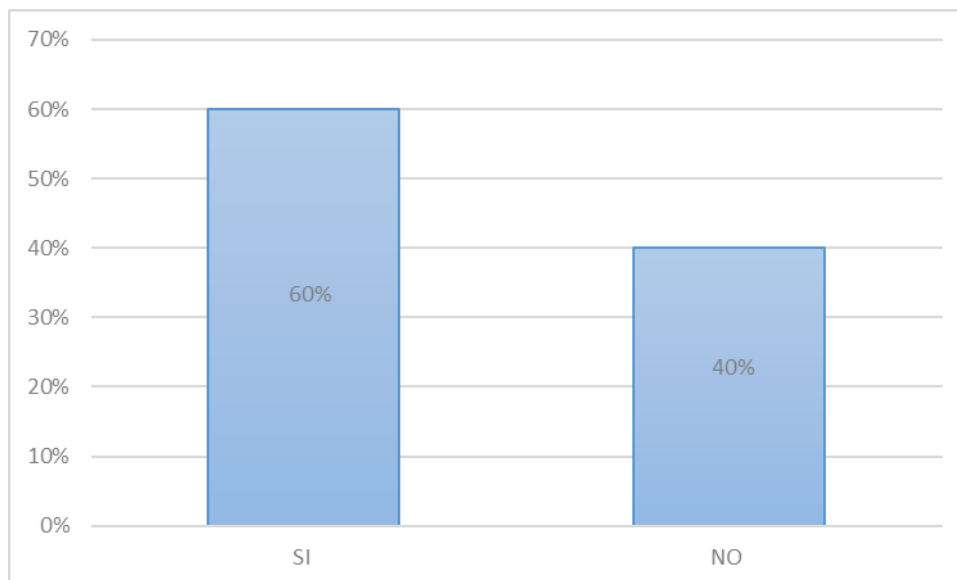
**Tabla 16:** ¿Estaría usted interesado en herramientas o metodologías que le permitan a su organización anticipar el futuro? Marque con una X su respuesta



N	Válido	100
	Perdidos	0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	60	60.0	60.0	60.0
	No	40	40.0	40.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

**¿Nivel de interés de herramientas o metodologías que le permitan a su organización anticipar el futuro?**



**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de encuestas

## CONCLUSION

Con evidencia estadística podemos observar que con un 95% de confiabilidad, puedo decir la mayoría de los encuestados están interesados en herramientas o metodologías que permitan anticipar el futuro de las organizaciones lo cual me demuestra que existe interés dentro de los encuestados

### Pregunta 5

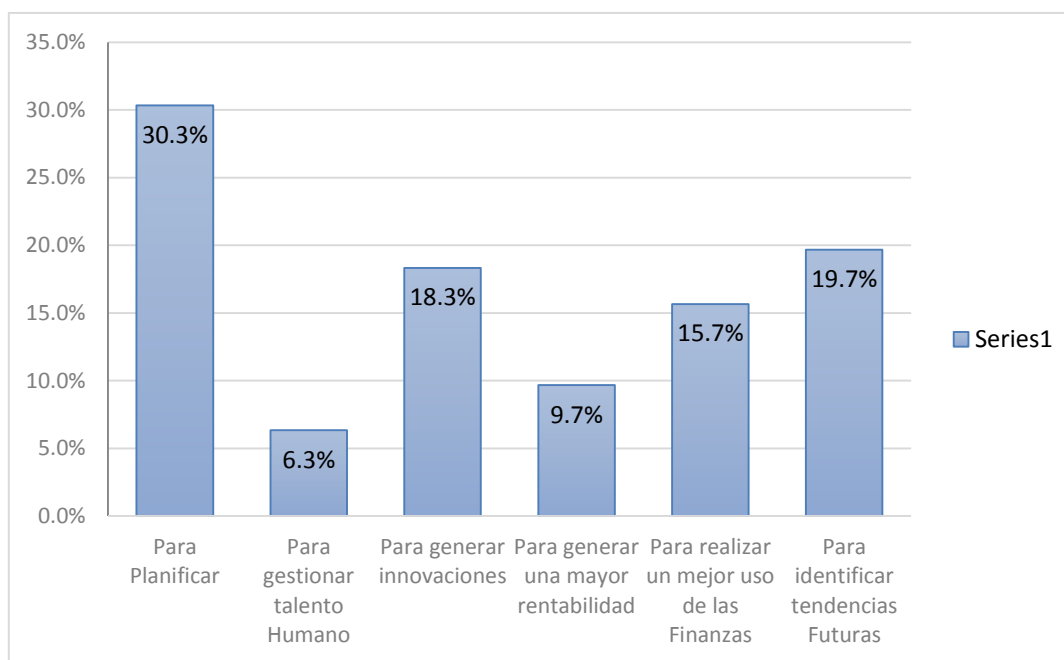
**Tabla 17: Que uso le daría a esas metodologías o herramientas en su organización?**

**Seleccione con una X 3 alternativas**

Frecuencia de Uso	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
	100	100.0%	0	0.0%	100	100.0%

		Respuestas		Porcentaje de casos
		R	Porcentaje	
Que uso le daría a esas metodologías	Para Planificar	91	30.3%	91.0%
	Para gestionar talento Humano	19	6.3%	19.0%
	Para generar innovaciones	55	18.3%	55.0%
	Para generar una mayor rentabilidad	29	9.7%	29.0%
	Para realizar un mejor uso de las Finanzas	47	15.7%	47.0%
	Para identificar tendencias Futuras	59	19.7%	59.0%
Total		300	100.0%	300.0%

### Nivel de uso que se le daría a esas metodologías o herramientas en su organización



**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de encuestas

## CONCLUSION

Con evidencia estadística podemos observar que con un 95% de confiabilidad, puedo decir las opciones que más llamaron la atención fueron: Para planificar, Para generar innovaciones, Para identificar tendencias futuras

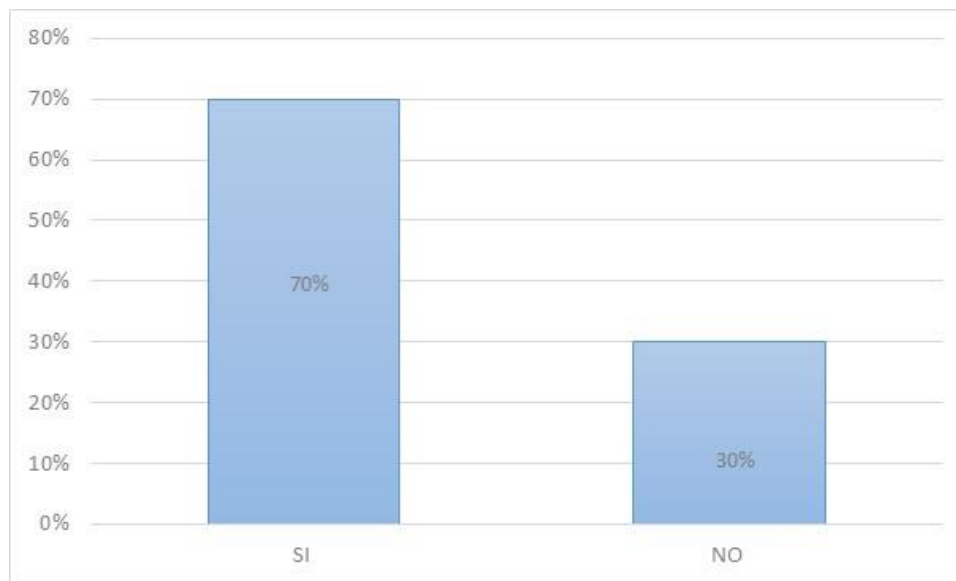
### Pregunta 6

**Tabla 18:** Le gustaría que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador ofrezca servicios de consultoría sobre este tipo de herramientas o metodologías para estudiar el futuro? Marque con una X su respuesta

N	Válido	100
	Perdidos	0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	70	70.0	70.0	70.0
	No	30	30.0	30.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Le gustaría que la PUCE ofrezca servicios de consultoría sobre este tipo de herramientas**



**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de encuestas

## CONCLUSION

Con evidencia estadística podemos observar que con un 95% de confiabilidad, puedo decir la mayoría de empresarios encuestados están muy interesados en que la Universidad Católica ofrezca servicios de consultoría, por lo tanto, existe un mercado en el cual se podría desarrollar la implementación de las mismas

### Pregunta 7

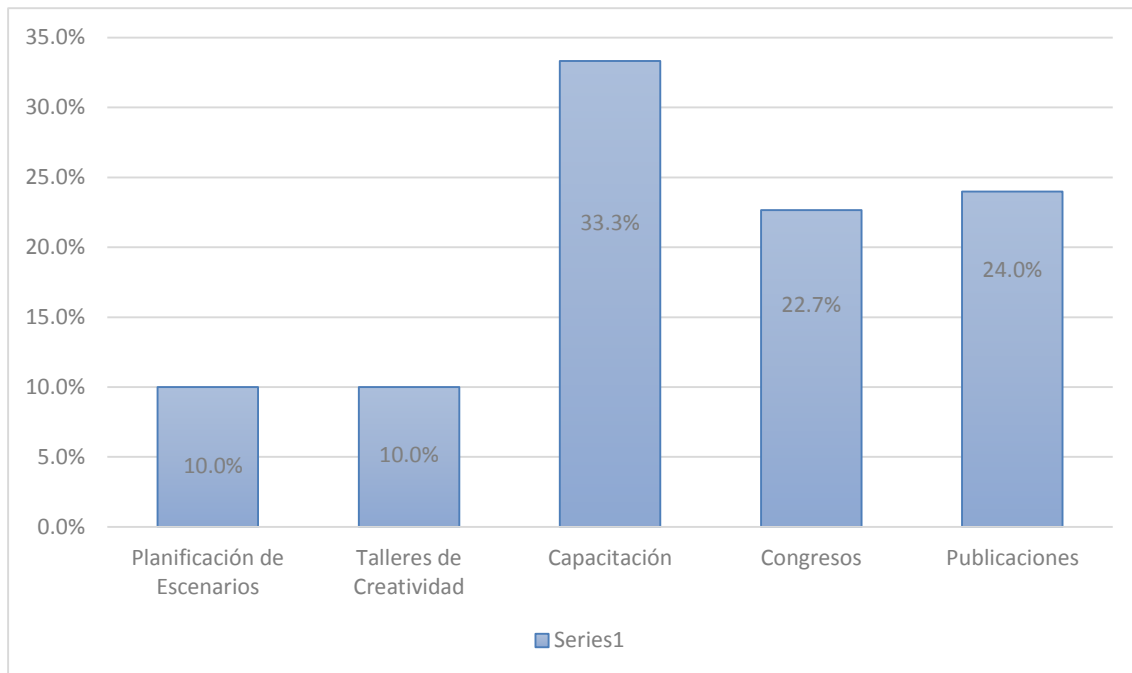
**Tabla 19: Qué tipo de Servicios debería ofrecer esta consultoría de la Universidad?**

**Seleccione 3 alternativas con una X**

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Frecuencia tipo Servicio	100	100.0%	0	0.0%	100	100.0%

		Respuestas		Porcentaje de casos
		R	Porcentaje	
Qué tipo de servicio debería ofrecer	Planificación de Escenarios	30	10.0%	30.0%
	Talleres de Creatividad	30	10.0%	30.0%
	Capacitación	100	33.3%	100.0%
	Congresos	68	22.7%	68.0%
	Publicaciones	72	24.0%	72.0%
<b>Total</b>		<b>300</b>	<b>100.0%</b>	<b>300.0%</b>

### Qué tipo de Servicios debería ofrecer esta consultoría de la Universidad



**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de encuestas

### CONCLUSION

Con evidencia estadística podemos observar que con un 95% de confiabilidad, puedo decir las opciones que más llamaron la atención fueron: Capacitaciones, Congresos y Publicaciones, por lo tanto, la consultoría deberá poner mayor importancia dentro de estos puntos

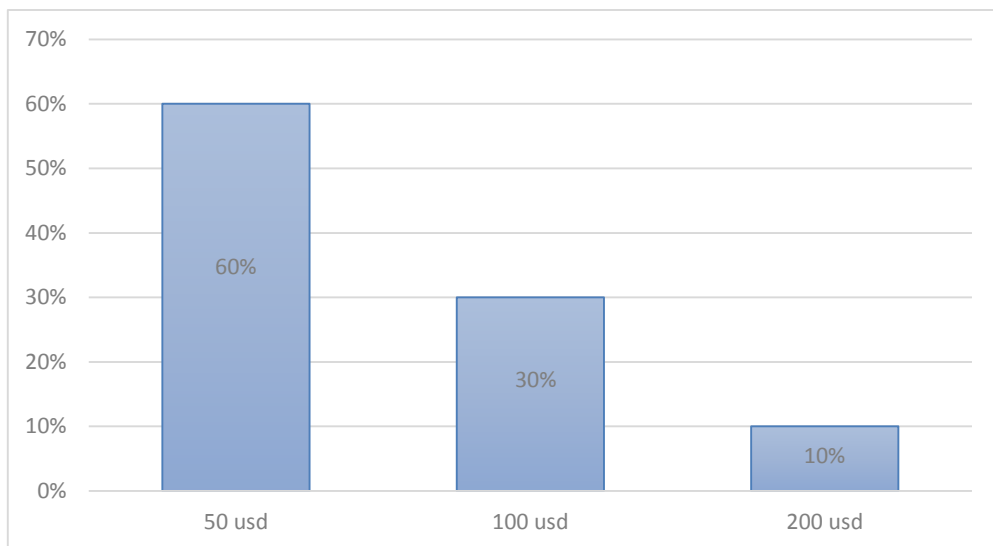
## Pregunta 8

**Tabla 20:** Cuanto estaría dispuesto a pagar por una hora de consultoría, brindada por la Universidad, en estudios o análisis sobre el futuro? Marque con una X su respuesta

N	Válido	100
	Perdidos	0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	50 usd	60	60.0	60.0	60.0
	100 usd	30	30.0	30.0	90.0
	200 usd	10	10.0	10.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Cuanto estaría dispuesto a pagar por una hora de consultoría, brindada por la Universidad**



**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de encuestas

## CONCLUSION

Con evidencia estadística podemos observar que con un 95% de confiabilidad, puedo decir que dentro de un rango de 50 usd a 300 usd, la preferencia de los encuestados esta entre la más alta 50usd, y la más baja 200 usd, por lo tanto, se debe realizar un valor proyectado entre las dos variables de mayor peso que serían 50 usd y 100 usd

### Pregunta 9

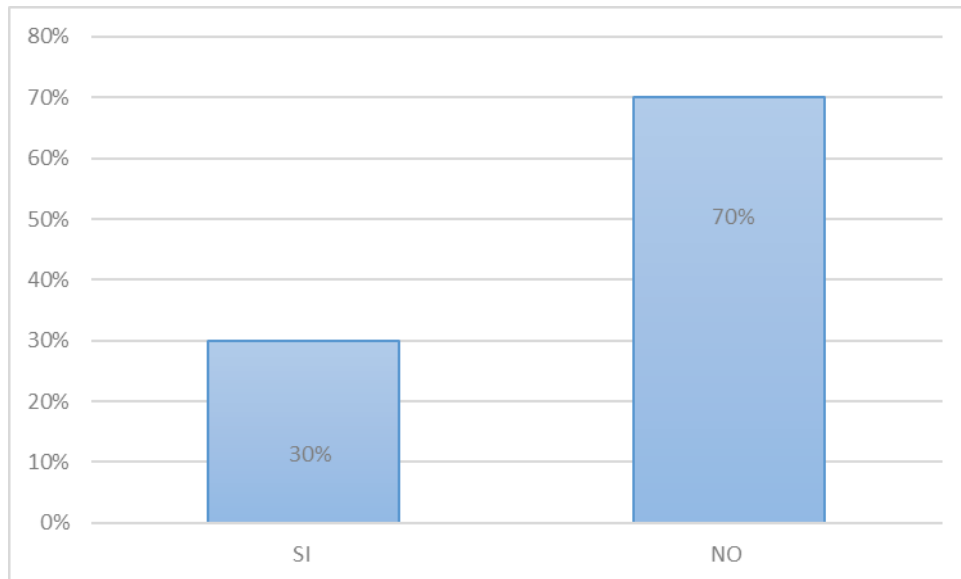
**Tabla 21: Ha escuchado del uso de Prospectivas Estratégica en las Organizaciones? Marque su respuesta con una X**

N	Válido	100
	Perdidos	0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	30	30.0	30.0	30.0
	No	70	70.0	70.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



### Conocimiento del uso de Prospectivas Estratégica en las Organizaciones



**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de encuestas

### CONCLUSION

Con evidencia estadística podemos observar que con un 95% de confiabilidad, puedo decir que existe un desconocimiento grande dentro de los empresarios sobre el Tema de Prospectivas Estratégicas en las organizaciones, permitiéndome observar que es un mercado poco analizado y con conocimientos casi nulos en el país sobre lo mismo

## Pregunta 10

**Tabla 22: Que tan importante cree usted que es el uso de la Prospectiva de una organización? Califique la importancia de la Prospectiva de 1 a 5 según su importancia, marque con una X su respuesta**

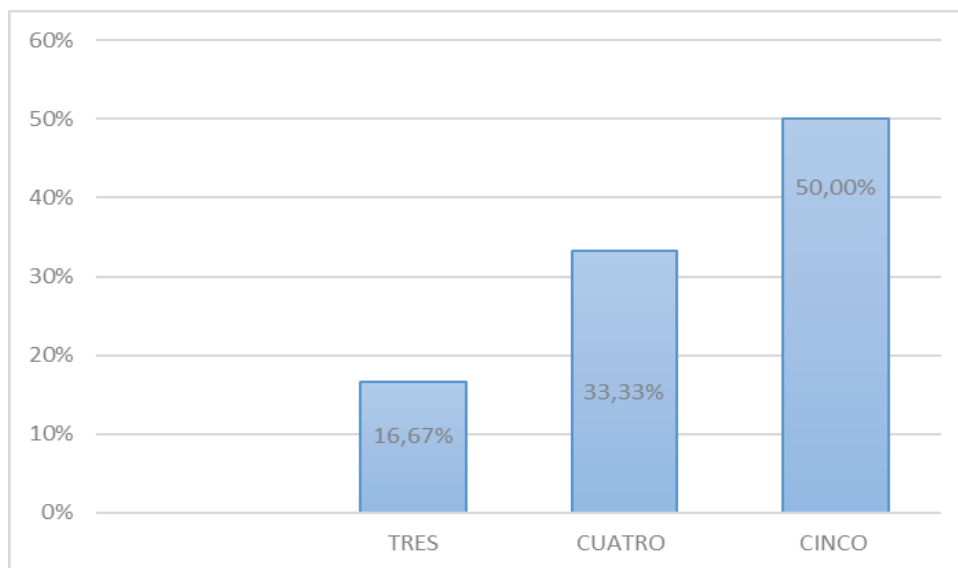
N	Válido	30
	Perdidos	70

**Estadísticos descriptivos**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Que tan importante cree usted que es el uso de la Prospectiva de una organización	30	3	5	4.33	.758
N válido (por lista)	30				

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Tres	5	5.0	16.7	16.7
	Cuatro	10	10.0	33.3	50.0
	Cinco	15	15.0	50.0	100.0
	Total	30	30.0	100.0	
Perdidos	Sistema	70	70.0		
Total		100	100.0		

### Importancia el uso de la Prospectiva de una organización



**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de encuestas

### CONCLUSION

Con evidencia estadística podemos observar que con un 95% de confiabilidad, puedo decir que los valores que más peso tienen están entre 3 y 5 diciendo así que la importancia que tiene la Prospectiva estratégica dentro de una organización está entre medio - medio alto - alto por lo tanto es muy importante para los empresarios el uso de la Prospectiva

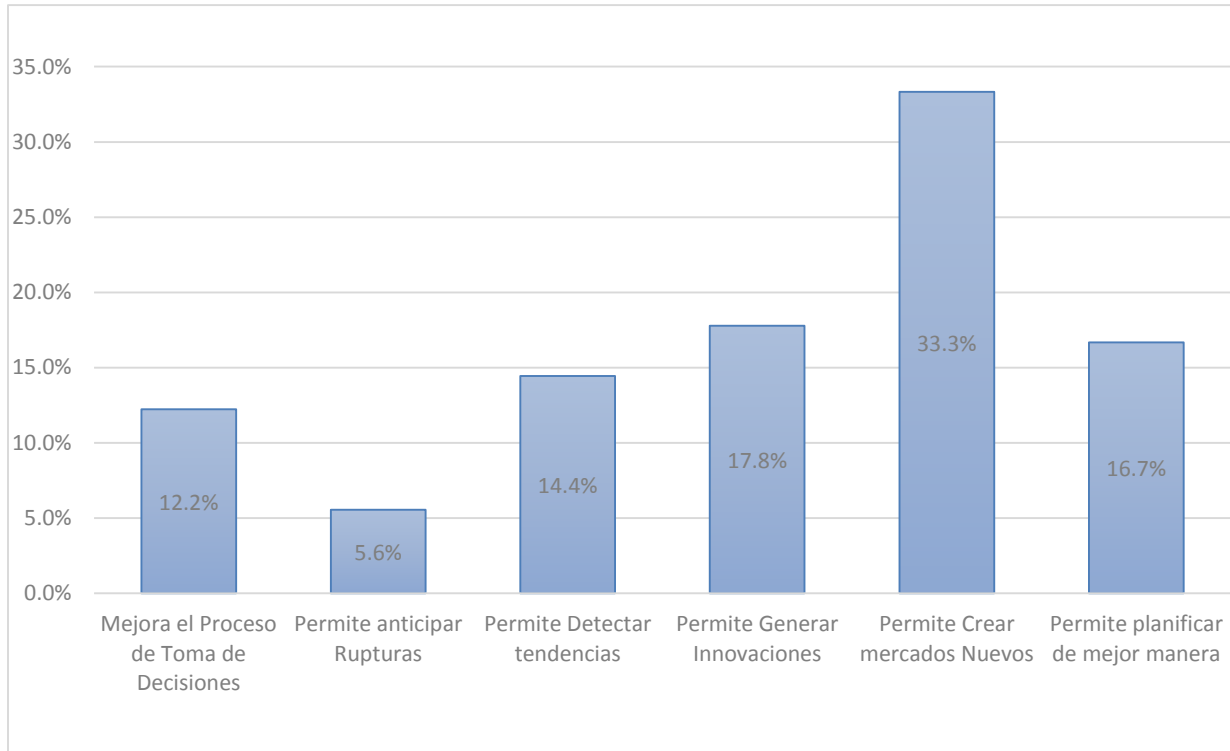
Pregunta 11

**Tabla 23: Cuáles son los principales beneficios del uso de la Prospectiva Estratégica en las organizaciones? Seleccione 3 alternativas con una X**

Resumen de caso						
	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Frecuencia Beneficios	30	30.0%	70	70.0%	100	100.0%

		Respuestas		Porcentaje de casos
		R	Porcentaje	
Cuáles son los principales Beneficios	Mejora el Proceso de Toma de Decisiones	11	12.2%	36.7%
	Permite anticipar Rupturas	5	5.6%	16.7%
	Permite Detectar tendencias	13	14.4%	43.3%
	Permite Generar Innovaciones	16	17.8%	53.3%
	Permite Crear mercados Nuevos	30	33.3%	100.0%
	Permite planificar de mejor manera	15	16.7%	50.0%
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>100.0%</b>	<b>300.0%</b>

### Principales beneficios del uso de la Prospectiva Estratégica en las organizaciones



**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de encuestas

### CONCLUSION

Con evidencia estadística podemos observar que con un 95% de confiabilidad, puedo decir las opciones que más llamaron la atención fueron: Permite crear mercados nuevos, Permite generar innovaciones, Permite Planificar de mejor manera.

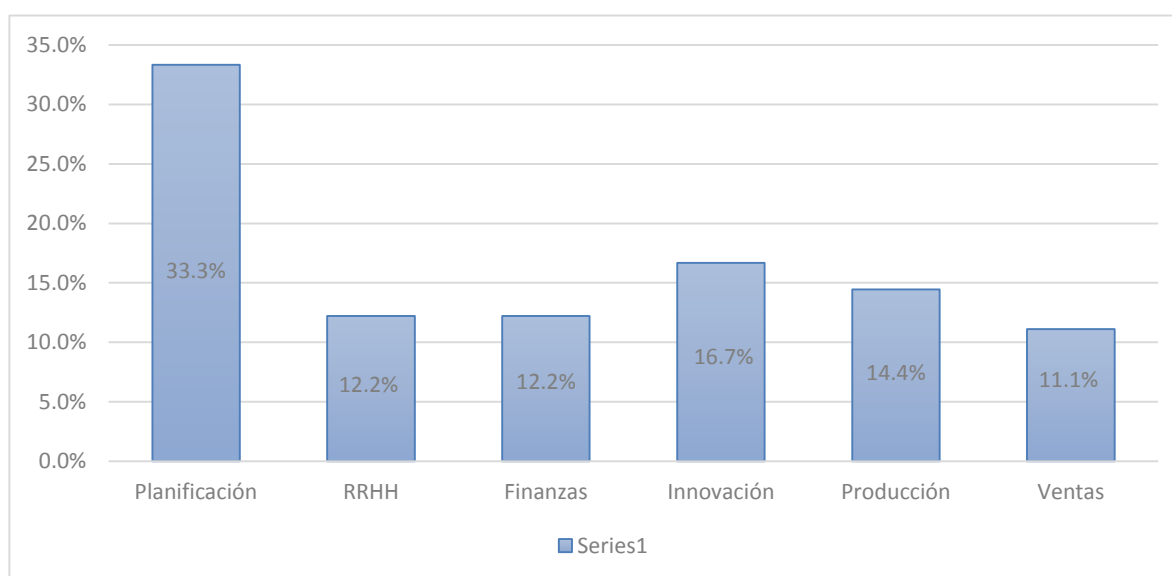
Pregunta 12

**Tabla 24: En qué áreas de la empresa se puede implementar Prospectiva Estratégica? Seleccione 3 alternativas con una X**

Resumen de caso						
	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	R	Porcentaje	R	Porcentaje	N	Porcentaje
Frecuencia Áreas	30	30.0%	70	70.0%	100	100.0%

		Respuestas		Porcentaje de casos
		R	Porcentaje	
En qué áreas de la empresa se puede implantar	Planificación	30	33.3%	100.0%
	RRHH	11	12.2%	36.7%
	Finanzas	11	12.2%	36.7%
	Innovación	15	16.7%	50.0%
	Producción	13	14.4%	43.3%
	Ventas	10	11.1%	33.3%
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>100.0%</b>	<b>300.0%</b>

### En qué áreas de la empresa se puede implementar Prospectiva Estratégica



**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de encuestas

## CONCLUSION

Con evidencia estadística podemos observar que con un 95% de confiabilidad, puedo decir las opciones que más llamaron la atención fueron: Planificación, innovación y Producción.

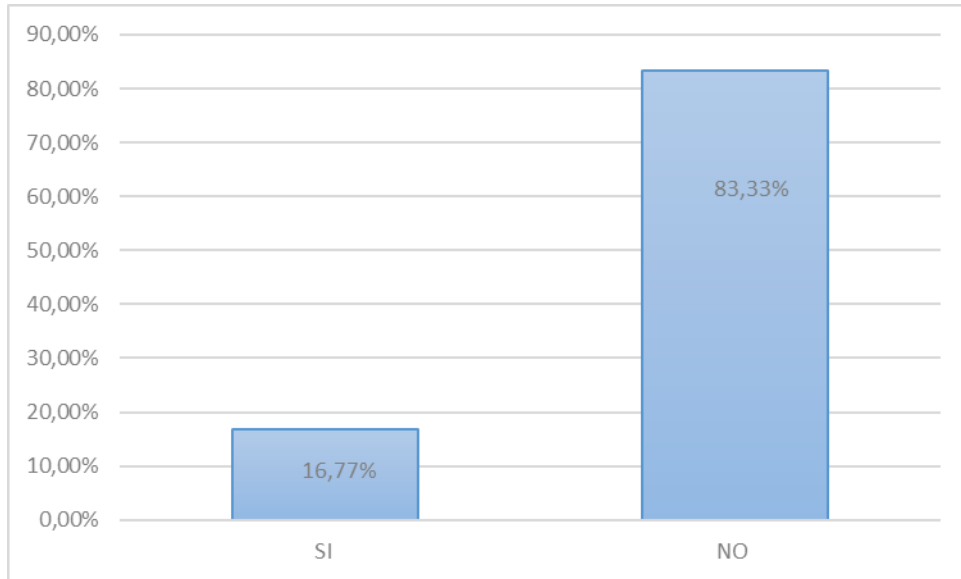
Pregunta 13

**Tabla 25: Ha utilizado alguna vez Prospectivas Estratégicas en su organización?**

**Marque con una X su respuesta**

<b>N</b>	Válido	30
	Perdidos	70

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Si	5	5.0	16.7	16.7
	No	25	25.0	83.3	100.0
	Total	30	30.0	100.0	
<b>Perdidos</b>	Sistema	70	70.0		
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100.0</b>		

**Ha utilizado alguna vez Prospectivas Estratégicas en su organización**

**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de encuestas

**CONCLUSION**

Con evidencia estadística podemos observar que con un 95% de confiabilidad, puedo decir la mayoría de los empresarios tienen conocimiento sobre prospectivas, pero no lo implementan en sus organizaciones dando a evidenciar que es un conocimiento netamente teórico más que práctico y que por lo general se lo utiliza en empresas grandes

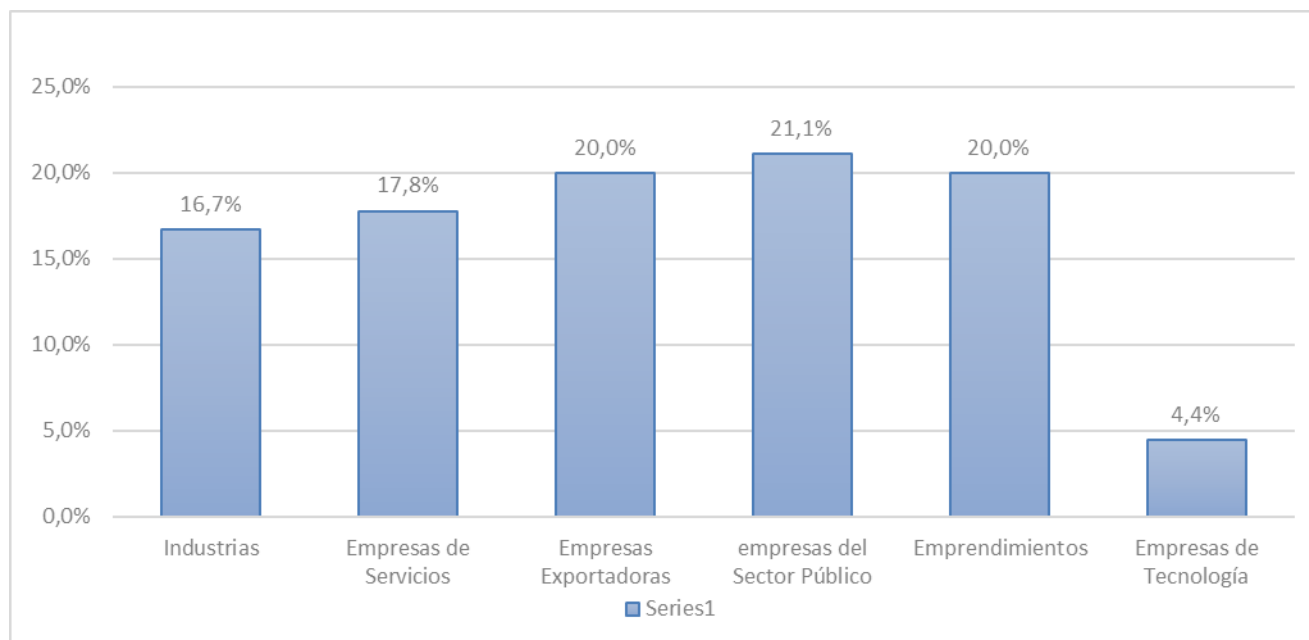


**Tabla 26: Qué tipo de empresas deberían utilizar Prospectiva Estratégica en sus actividades? Seleccione 3 alternativas con una X**

Resumen de caso						
	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	R	Porcentaje	R	Porcentaje	N	Porcentaje
Frecuencia Empresas	30	30.0%	70	70.0%	100	100.0%

		Respuestas		Porcentaje de casos
		R	Porcentaje	
Qué tipo de empresas deberían usar PE	Industrias	15	16.7%	50.0%
	Empresas de Servicios	16	17.8%	53.3%
	Empresas Exportadoras	18	20.0%	60.0%
	empresas del Sector Público	19	21.1%	63.3%
	Emprendimientos	18	20.0%	60.0%
	Empresas de Tecnología	4	4.4%	13.3%
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>100.0%</b>	<b>300.0%</b>

**Qué tipo de empresas deberían utilizar Prospectiva Estratégica en sus actividades**



**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de encuestas

## CONCLUSION

Con evidencia estadística podemos observar que con un 95% de confiabilidad, puedo decir la mayoría de los empresarios creen que las organizaciones que más prospectiva deben usar son: Sector Público, Empresas de emprendimientos, Exportadoras y empresas de servicios

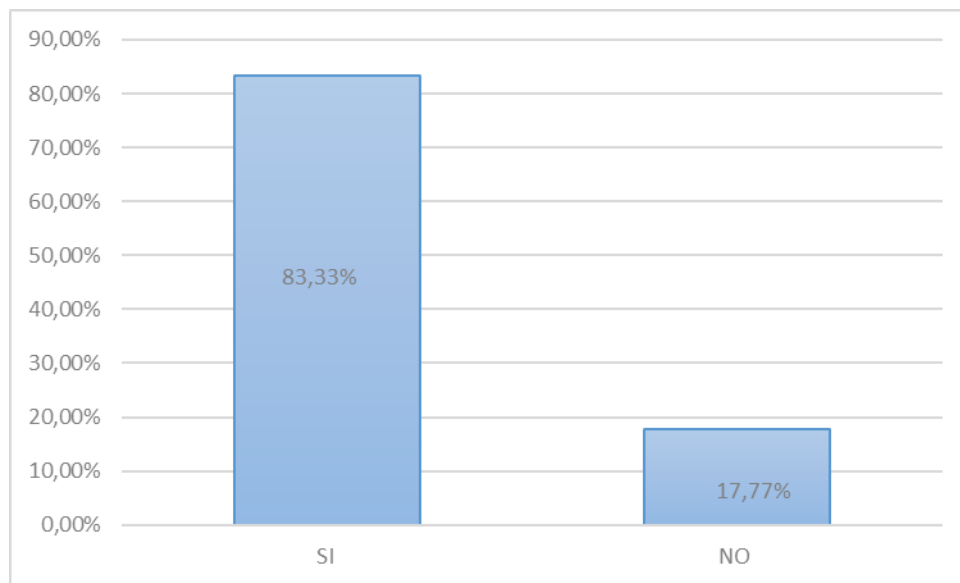
Pregunta 15

**Tabla 27: Le gustaría que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador ofrezca servicios de Consultoría sobre Prospectiva Estratégica? Marque con una X su respuesta**

N	Válido	30
	Perdidos	70

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	25	25.0	83.3	83.3
	No	5	5.0	16.7	100.0
	Total	30	30.0	100.0	
Perdidos	Sistema	70	70.0		
Total		100	100.0		

**¿Le gustaría que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador ofrezca servicios de Consultoría sobre Prospectiva Estratégica?**



**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de encuestas

## CONCLUSION

Con evidencia estadística podemos observar que con un 95% de confiabilidad, puedo decir que a los empresarios les llama mucho la atención que exista un centro de servicio de consultorías y que esto permite observar que el mercado es muy amplio y que está dispuesto a hacer uso de las mismas

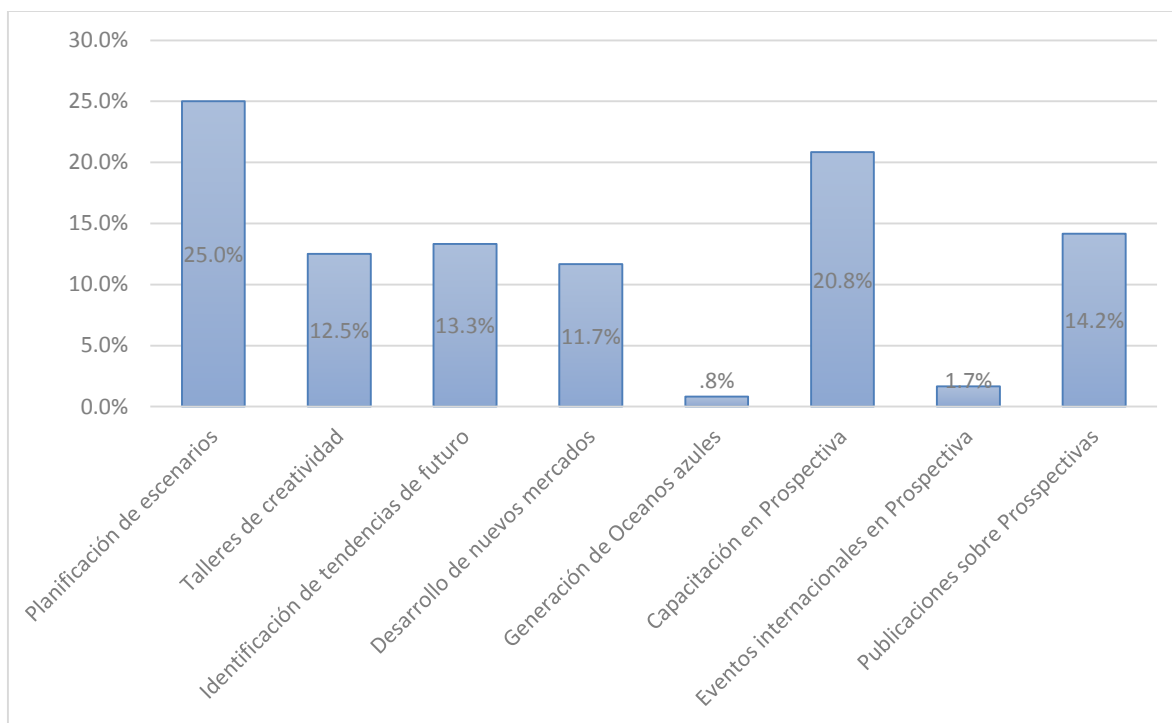
Pregunta 16

**Tabla 28: Qué tipo de servicio debería ofrecer esta consultoría en Prospectiva Estratégica de la Universidad? Seleccione 3 alternativas con una X**

Resumen de caso						
	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	R	Porcentaje	R	Porcentaje	N	Porcentaje
Frecuencia Servicio	30	30.0%	70	70.0%	100	100.0%

<b>Frecuencia Servicio frecuencias</b>				
		<b>Respuestas</b>		<b>Porcentaje de casos</b>
		<b>R</b>	<b>Porcentaje</b>	
Que servicios debería ofrecer la consultoria	Planificación de escenarios	30	25.0%	100.0%
	Talleres de creatividad	15	12.5%	50.0%
	Identificación de tendencias de futuro	16	13.3%	53.3%
	Desarrollo de nuevos mercados	14	11.7%	46.7%
	Generación de Océanos azules	1	.8%	3.3%
	Capacitación en Prospectiva	25	20.8%	83.3%
	Eventos internacionales en Prospectiva	2	1.7%	6.7%
	Publicaciones sobre Prospectivas	17	14.2%	56.7%
<b>Total</b>		<b>120</b>	<b>100.0%</b>	<b>400.0%</b>

**Tipo de servicio debería ofrecer esta consultoría en Prospectiva Estratégica de la Universidad**



**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de encuestas

## CONCLUSION

Con evidencia estadística podemos observar que con un 95% de confiabilidad, puedo decir que los servicios que más llaman la atención de esta consultoría son: Planificación de Escenarios, Capacitación en Prospectiva, Publicaciones sobre Prospectiva

Pregunta 17

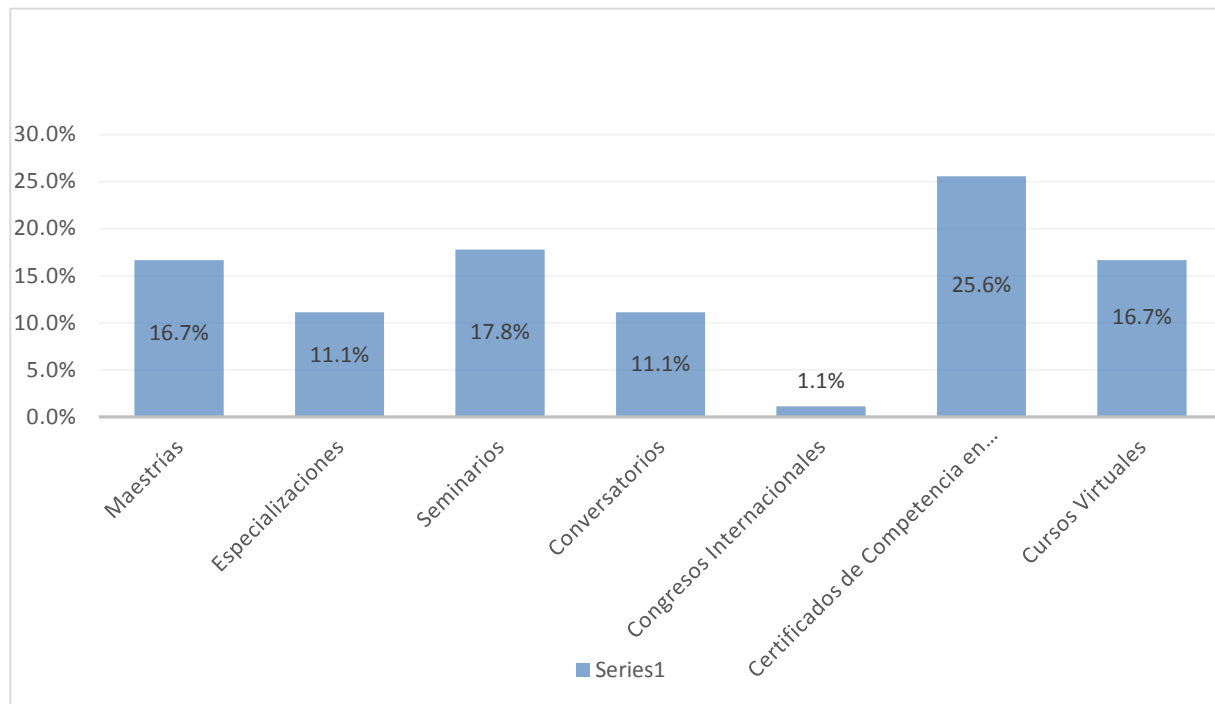
**Tabla 29: Que programas de formación y capacitación en prospectiva Estratégica le gustaría que brinde la Facultad de Administración de la PUCE? Seleccione 3 alternativas con una X**

## Resumen de caso

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	R	Porcentaje	R	Porcentaje	N	Porcentaje
Frecuencia programas de formación	30	30.0%	70	70.0%	100	100.0%

		Respuestas		Porcentaje de casos
		R	Porcentaje	
Que programas de formación y capacitación	Maestrías	15	16.7%	50.0%
	Especializaciones	10	11.1%	33.3%
	Seminarios	16	17.8%	53.3%
	Conversatorios	10	11.1%	33.3%
	Congresos Internacionales	1	1.1%	3.3%
	Certificados de Competencia en Prospectiva	23	25.6%	76.7%
	Cursos Virtuales	15	16.7%	50.0%
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>100.0%</b>	<b>300.0%</b>

**¿Qué programas de formación y capacitación en prospectiva Estratégica le gustaría que brinde la Facultad de Administración de la PUCE?**



**Fuente:** Elaboración Propia en base a tabulación de encuestas

## CONCLUSION

Con evidencia estadística podemos observar que con un 95% de confiabilidad, puedo decir que los empresarios están muy interesados en que los programas de formación tengan entre los más importantes: Certificados de competencia en Prospectiva, Seminarios, Maestrías, Cursos Virtuales.



### **3. ANALISIS DEL SECTOR EMPRESARIAL EN EL ECUADOR Y LA APLICACIÓN DE PROSPECTIVAS EN EL MISMO**

#### **3.1 ANALISIS DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN EL ECUADOR**

El desarrollo empresarial del Ecuador se ha incrementado en los últimos 10 años, los avances se pudieron evidenciar en programas de calidad y que están guiados a la satisfacción de la demanda.

En base datos otorgados por el INEC y SEMPLADES se puede evidenciar la existencia de 843.644 empresas al 2014 teniendo un incremento empresarial del 3,9% tomando en cuenta como año base el 2011, las mayores densidades de estas empresas se encuentran en las Provincias de Pichincha y Guayas, siendo Quito la que tiene el mayor porcentaje con un 49%.

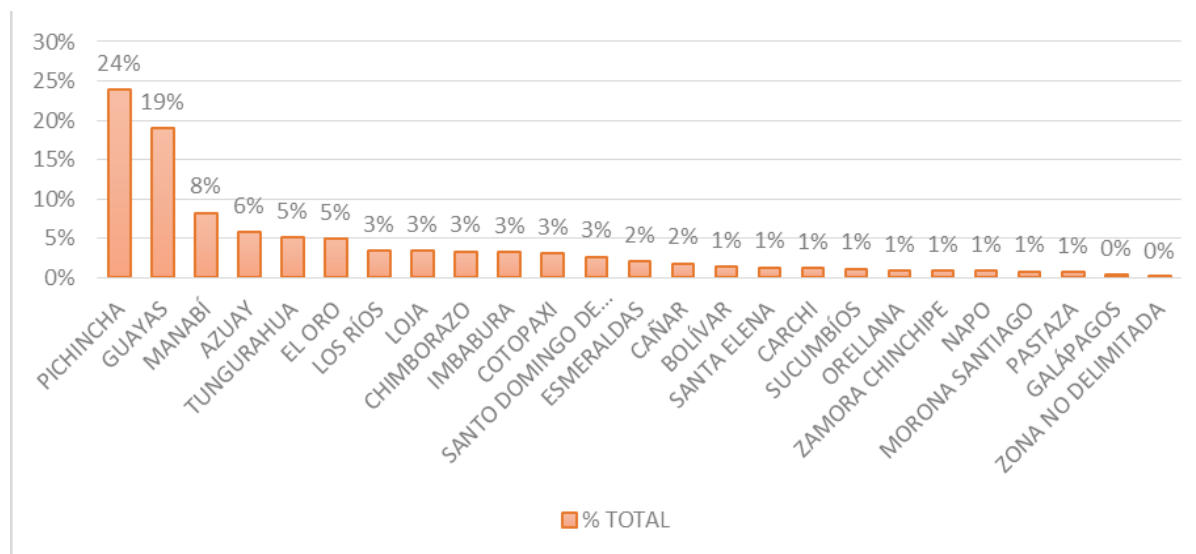
En el Ecuador la mayoría de las empresas registradas corresponden a pequeñas y medias empresas, teniendo como predominante al sector comercial y el sector de servicios.

La distribución zonal de las empresas tanto pequeña, mediana y grande se encuentra de la siguiente manera: (INEC, 2014)

**Tabla 30: Distribución Zonal de Empresas**

PROVINCIA	NRO. EMPRESAS	% TOTAL
PICHINCHA	201629.00	24%
GUAYAS	159937.00	19%
MANABÍ	69611.00	8%
AZUAY	49026.00	6%
TUNGURAHUA	43036.00	5%
EL ORO	41643.00	5%
LOS RÍOS	29291.00	3%
LOJA	28629.00	3%
CHIMBORAZO	28471.00	3%
IMBABURA	27288.00	3%
COTOPAXI	25798.00	3%
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHIL	22545.00	3%
ESMERALDAS	18173.00	2%
CAÑAR	15579.00	2%
BOLÍVAR	11763.00	1%
SANTA ELENA	11298.00	1%
CARCHI	10649.00	1%
SUCUMBÍOS	9659.00	1%
ORELLANA	7910.00	1%
ZAMORA CHINCHIPE	7821.00	1%
NAPO	7480.00	1%
MORONA SANTIAGO	6963.00	1%
PASTAZA	6572.00	1%
GALÁPAGOS	2872.00	0%
ZONA NO DELIMITADA	1.00	0%
<b>TOTAL</b>	<b>843644.00</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

**Tabla 31: Porcentaje de Participación de Empresas por Provincia año 2014**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

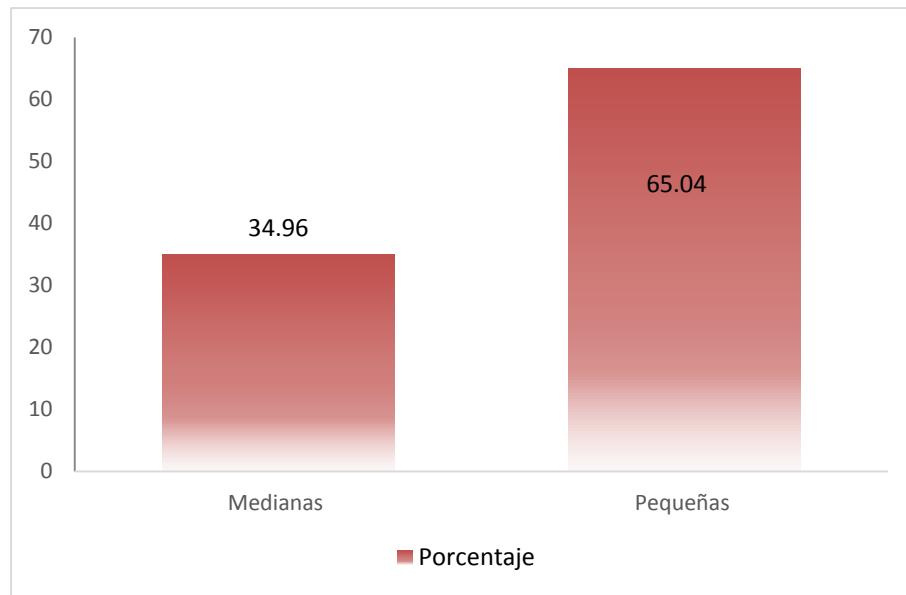
### 3.1.1 Análisis de las Pequeñas y Medianas Industrias (PYMES) en el Ecuador

Desde el 2004 en adelante se ha evidenciado una política que impulsa a las pequeñas y medias empresas (PYMES) siendo estas las más representativas en cantidad en el país, uno de los objetivos más característicos del Concejo Nacional de la Competitividad es aumentar la productividad de las mismas y crear una integración productiva enfocándose en la internacionalización de los productos.

En la actualidad las PYMES han tenido un mayor apoyo por parte del gobierno generando financiamiento para los proyectos competitivos que permitan llegar a los objetivos planteados por el Concejo Nacional de la Competitividad de cambiar las bases de la Matriz Productiva y volvernos un país exportador de productos de primera, para el

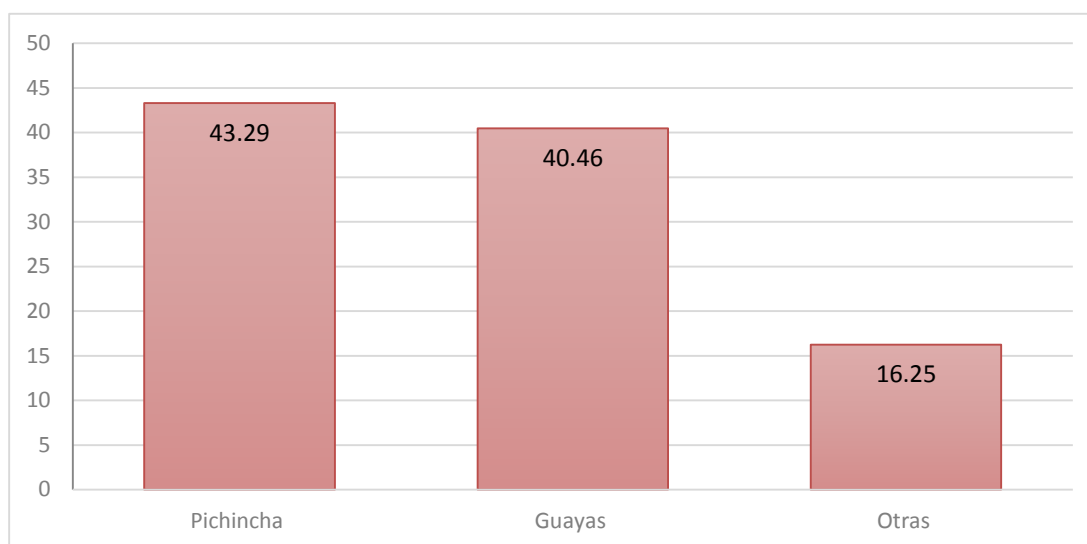
Gobierno Ecuatoriano la base de estos cambios está en las pequeñas y medianas empresas, puesto que en el Ecuador existe una gran cantidad de Pymes que se dedican a la generación de nuevos productos, según el Servicio de Rentas Internas (SRI) al año del 2011 existieron 27 646 Pymes de las cuales están clasificadas de la siguiente manera :

**Tabla 32: Clasificación de PYMES**



**Fuente:** Elaboración propia en base a estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

La mayoría de las Pymes se encuentran localizadas en entre las Provincias de Pichincha y Guayas con la siguiente distribución:

**Tabla 33: Distribución de PYMES por Provincias**

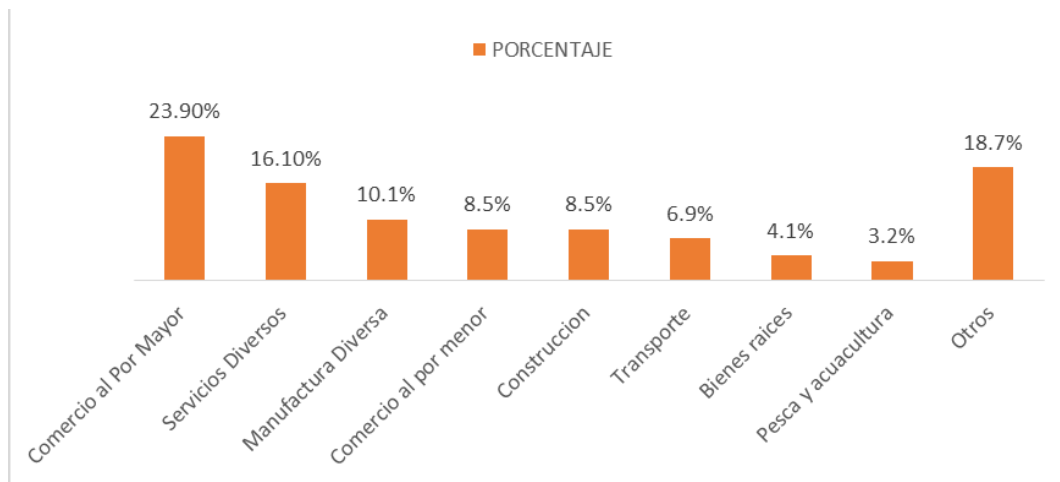
**Fuente:** Elaboración propia en base a estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

En estas provincias se concentran la mayoría de PYMES por su gran concentración de población siendo las dos más grandes a nivel nacional y que albergan a grandes empresas que dan trabajo a las Pymes como sus proveedores de materia prima o distribuidores de productos finales, generando así una fuente de ingresos y de trabajo muy fuerte en estas zonas y a nivel nacional.

Según datos del SRI se puede observar la siguiente composición de la distribución de los ingresos de las Pymes: (Revista Ekos, 2012)

**Tabla 34: Distribución del Sector Empresarial**

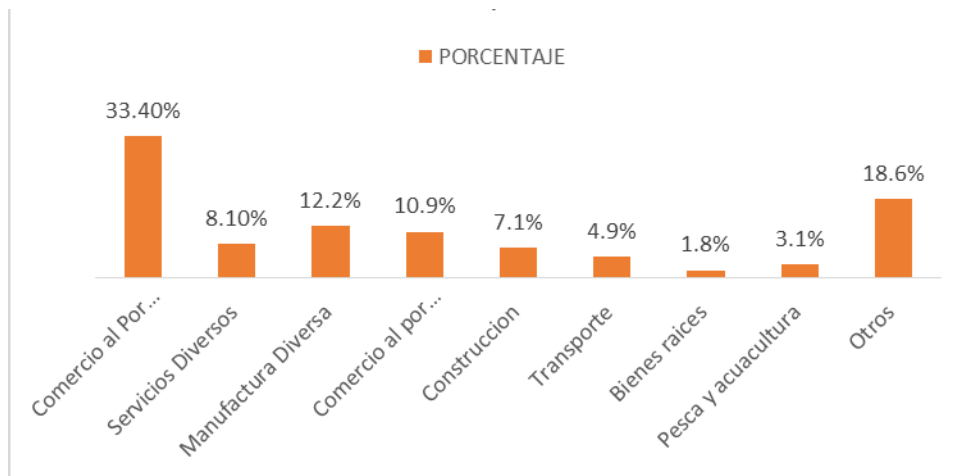
SECTOR EMPRESARIAL	PORCENTAJE
Comercio al Por Mayor	23.90%
Servicios Diversos	16.10%
Manufactura Diversa	10.1%
Comercio al por menor	8.5%
Construccion	8.5%
Transporte	6.9%
Bienes raices	4.1%
Pesca y acuicultura	3.2%
Otros	18.7%



**Fuente:** Estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

**Tabla 35: Composición de los ingresos de las medianas empresas por sector**

SECTOR EMPRESARIAL	PORCENTAJE
Comercio al Por Mayor	33.40%
Servicios Diversos	8.10%
Manufactura Diversa	12.2%
Comercio al por menor	10.9%
Construccion	7.1%
Transporte	4.9%
Bienes raíces	1.8%
Pesca y acuicultura	3.1%
Otros	18.6%



**Fuente:** Estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

*“Los sectores de mayor rentabilidad son aquellas que están en los negocios de bienes raíces (17,2%), pesca y acuicultura (10%) y telecomunicaciones (9,4%).*

*Por su parte, los sectores con menor rentabilidad son la cría de animales, el floricultor y comercio al por menor con indicadores de 1,98%; 2,59% y 3,44%, respectivamente. En*

*el caso de las producciones primarias se destacan los elevados costos que deben cubrir, lo que incide directamente en la rentabilidad de estos emprendimientos.*

*Adicionalmente, se evaluó el peso de los impuestos sobre las ventas (carga fiscal). Las empresas medianas tienen en promedio un indicador de 1,33%. Las Pymes con mayor carga fiscal, son de los sectores de bienes raíces (3,93%), telecomunicaciones (2,12%) y servicios diversos (2,09%). Estos resultados se alcanzan gracias al valor agregado que generan estas actividades.*

*La cría de animales (0,5%), el sector floricultor (0,6%) y el comercio al por menor (0,7%) son los de menor aporte al fisco. Si bien algunos emprendimientos agrícolas y comerciales requieren menores inversiones para su implementación, las utilidades que se generen y, por ende, el pago de impuestos, son menores que los de otros sectores.”*  
(Revista Ekos, 2012, pág. 36)

### **3.1.1 Análisis de la Nueva matriz productiva en el desarrollo empresarial**

Dentro de la nueva matriz productiva se tiene como un punto muy importante el cambio de esta que está conformada actualmente de la siguiente manera:



**Ilustración 22: Análisis de la Nueva Matriz Productiva**



**Fuente:** Elaboración propia en base al Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017

Con un modelo especializado Primario-Exportador ha demostrado ser un impulsor del desarrollo económico, la matriz productiva ha mantenido por 15 años generando estabilidad. El gobierno actual tiene una propuesta de llegar al Ecuador del Buen Vivir, para este el cambio de la matriz productiva es indispensable puesto que permitirá que el país llegue a tener liderazgo dentro de los mercados internacionales y así demostrar el poder competitivo de las organizaciones del país.

El nuevo modelo de la Matriz Productiva que propone el Estado es el siguiente:

**Ilustración 23: Modelo de la Nueva Matriz Productiva**



**Fuente:** Elaboración propia en base al Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017

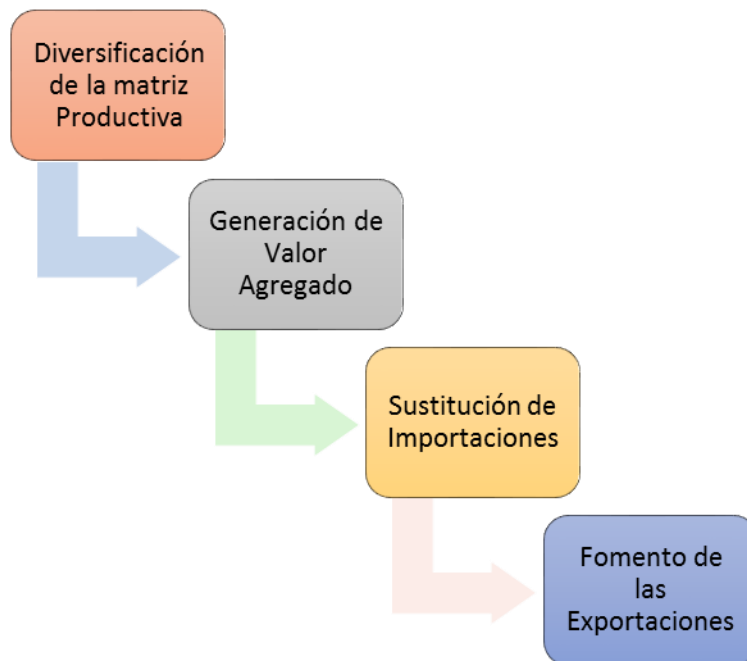
Este nuevo modelo propuesto por el Estado tiene un lineamiento específico que es la especialización de la producción añadiéndole un valor agregado permitiendo tener un producto especializado de buena calidad que permita crear conciencia de consumo interno permitiendo que el consumo de la producción nacional incremente que las importaciones disminuyan y se empiece a dar paso a la exportación de productos nacionales bajo las nuevas bases de la matriz productiva. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades, PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2013-2017, 2013)

Las entidades que están a cargo de estos cambios dentro de la matriz productiva son el Sector Privado como el Sector Público, quienes son los que proponen y empujan los ejes de cambio que permitirán transformar el actual patrón primario-exportador para convertirlo en un modelo enfocado a los lineamientos de la matriz productiva actual basados en fortalecer el conocimiento del exportador, crear un valor agregado,

diversificar los estándares de la matriz permitiendo dar punto -importante a la disminución o en su punto más alto a la sustitución de las importaciones .

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo- Semplades en uno de sus informativos indican que lo puntos que permitirán cambiar la actual matriz productiva de primario-exportador a uno especializado de Exportador de conocimientos, productos y servicios con los siguientes:

***Ilustración 24: Pasos para el cambio de la Matriz Productiva***



**Fuente:** Elaboración propia en base al Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017

### ***3.1.1.1. Cambios futuros de la nueva matriz productiva***

Se puede llegar a lograr los cambios dentro de la matriz productiva por medio de los principales motores del cambio de la misma que buscan desarrollar y mejorar las condiciones de producción del país, incentivando a la mejora del consumo de la marca nacional, logrando perfeccionar la diversificación de la producción, esto permitirá captar un porcentaje elevado del mercado tanto nacional como internacional demostrando la calidad del producto.

El generar un valor agregado a los productos incorporando el uso de nuevas tecnologías, permitirá generar un impulso en el desarrollo de la producción interna para disminuir en toda manera la utilización de generadores internacionales los que permitirán acortar los costos y mejorar la calidad en la producción de conocimientos, productos y servicios. Para encontrar un equilibrio en el nivel de las importaciones y exportaciones es importante que se proceda a la restricción de las mismas, esto permitirá generar el incentivo de desarrollar una marca propia, la participación de las industrias en este proceso es muy importante, la generación de la marca propia permitirá optimizar la economía y mejorar el mercado interno volviéndolo más fuerte para competir con la producción internacional que ingresa al país.

La implementación de los ejes del cambio de la matriz productiva permitirá mejorar la economía, la impulsión del crecimiento de negociaciones propuestos por emprendedores, pero como punto más importante crear una fidelización de marca Hecho en Ecuador como la mejor opción para los consumidores. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades, PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2013-2017, 2013)

### **3.2 DESARROLLO DE LA PROSPECTIVA ORGANIZACIONAL EN EL ECUADOR**

En Ecuador el uso de las Prospectivas Estratégicas es muy bajo, al ser esta una nueva tendencia, son muy pocas empresas que aplican Prospectiva dentro de sus organizaciones, esto se debe básicamente a la falta de conocimiento que se tiene en el país en este tipo de tendencias, la poca difusión y la escasa capacitación de las mismas dentro del país, al no ser de fácil acceso para las empresas a creado un distanciamiento muy grande que provoca el retroceso considerable dentro del ámbito estratégico.

El retroceso que tiene el país es más o menos de unos 5 años según señalan los expertos sobre el tema, la falta de adopción de estas tendencias y la falta de interés por parte de las empresas han hecho que esta brecha sea cada vez más grande.

Para las empresas privadas la difusión y la capacitación sobre el tema es muy poco en especial para las Pymes ya que la mayoría de estas son familiares por lo tanto no tienen una estructuración estratégica interna que permita implementar el uso de nuevas tendencias como las Prospectivas. El sector de la Pymes en el país es el más fuerte y en donde se los debe dar más importancia a la aplicación de estas tendencias puesto que son el motor de la economía del país y tiene una tendencia a la expansión y crecimiento muy alto.

### 3.2.1 Existencia de Centros de Capacitación de Prospectiva Estratégicas en el Ecuador

Dentro del país la cantidad de centros de estudio y de capacitación sobre Prospectivas estratégicas son muy pocos básicamente que tienen como materia completaría mas no como una especialización, La Escuela Politécnica Nacional del Ecuador tiene un Núcleo de Estudios Prospectivos, este núcleo tiene como objetivo específico la difusión de las teorías y metodologías sobre los estudios del Futuro y la Prospectiva, enfocado en el marco de los cambios de la nueva matriz productiva, como punto principal propone formar investigadores en el ámbito prospectivo para una mejora en el ámbito organizacional del país, así se menciona en la propuesta de actividades para el “NUCLEO DE ESTUDIOS PROSPECTIVOS EN EL ECUADOR” este proyecto estaba dirigido por Andrés Abad, actualmente la Escuela Politécnica Nacional del Ecuador incremento dentro de su plan de estudios de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables un MBA en Administración con mención en Prospectiva en Sectores Estratégicos en la cual se fomenta el estudio de escenarios a largo plazo y el estudio de temáticas para observar el futuro a largo plazo en organizaciones y entorno productivo social.

Claudio Kramer señala que la ESPE (Escuela Politécnica del Ejército) tiene maestrías “La Espe ha sido la pionera en el tema de prospectivas estratégicas”, El IAEN y la Universidad Simón Bolívar tienen programas de cursos independientes y Posgrados respectivamente, tanto Claudio Kramer como Armando Quintana señalan que la ESPE es la que más especialización sobre prospectivas tiene, al ser una institución del ejército su especialización es más fuerte.

Los centros de capacitación sobre el tema en el país son muy pocos y limitados, no todas las personas conocen de estos por lo que genera un mayor incrementando el desconocimiento sobre el tema, dentro de las universidades en su pensum de estudios de pregrado no se le da la importancia requerida a las Prospectivas.

### 3.2.2 Aplicación de Prospectiva Estratégica en las empresas del Ecuador

En el Ecuador se puede decir que el mayor lugar donde se puede evidenciar presencia de aplicación prospectiva es en el Sector Público, en especial en el sector de las Fuerzas Armadas, en este sector la aplicación de Prospectivas se han aplica desde mucho antes que la tendencia se conozca en el país, son los pioneros dentro del Ecuador, pero su enfoque esta direccionado internamente puesto por lo que no se tiene mucha evidencia publica de los resultados de la aplicación de la misma.

Otro sector donde se aplica Prospectiva es en los ministerios públicos, ya que es muy importante la aplicación de prospectiva por su tendencia de proyectar los planes a lo largo del periodo establecido dentro del Gobierno, en este sector es un poco más complicado que el proceso se realice completamente puesto que por problemas externos a la aplicación de Prospectivas los proyectos no concluyen y tienen que ser re direccionados, provocando que no se pueda llevar un control especifico de eficiencia de aplicar Prospectivas dentro de las instituciones.

Existen algunos proyectos que la Espe ha realizado estudios prospectivos para varias empresas públicas como CNT, SEMPLADES, el Agua Potable, SRI, etc. en donde les entrego los estudios para que estas organizaciones puedan poner en práctica estas tendencias que permitirán mejorar las estructuras organizacionales de las mismas, Armando Quintana señala que las únicas maneras de medir estos resultados serán con análisis de los resultados en el futuro.

En referencia a SEMPLADES, esta organización tiene un centro específico de estudios del futuro con su plan de trabajo Ecuador 2035 en donde se realiza un estudio a profundidad de los posibles escenarios que se presentarían en el país a un futuro, la visión es muy clara y abarca ámbitos globalizados tanto económicos como ambientales como pueden llegar a afectar los diversos tratados que se generen a nivel mundial y el impacto que genera en el país.

Dentro de este plan de trabajo se analiza los impactos económicos y sociales que puede involucrar la firma de la paz entre el Gobierno de Colombia y las Farc, que puede generar un cambio muy grande en temas fronterizos y sobre todo en problemáticas sociales que generaran este tratado.

En el marco del proyecto Ecuador 2035 la complicaciones de la aplicación de la ejecución es muy compleja por temas culturales pero sobre todo por desconocimiento de los beneficios que pueda generar el estudio al futuro, la población y las agentes que ejecutarían el proyecto tienen una barrera que genera que se detenga la ejecución del mismo, esta barrera se genera por la tendencia de no observar y analizar más allá de un lapso de tiempo de 5 años y una cultura paradigmático sobre el análisis del futuro, es muy importante que este tipo de paradigmas se eliminen y que se empiece a actuar con análisis futuristas para estar prevenidos a futuros acontecimientos.



Hay que tomar muy en claro los ejemplos de otros países que vienen aplicando Prospectiva, como el caso de México que ya lleva 15 años con la aplicación de Prospectiva y ha generado cambios positivos dentro de su matriz productiva, otro país que está incursionando en el campo de la Prospectiva y que sería muy bueno tomar como ejemplo aplicativo es Colombia el cual ya está teniendo los primeros análisis de resultados cualitativos sobre la aplicación de la misma en su matriz productiva.

Uno de los factores más importantes para que un país empiece la aplicación de Prospectivas dentro de su matriz productiva o su análisis político es la difusión de la misma, es informar a las empresas dar capacitaciones de los beneficios del análisis de escenarios futuros, el saber cómo actuar antes posibles eventos que puedan suceder dentro del desarrollando de las actividades. En un tiempo la Cámara de Comercio de Quito realizo charlas sobre temas Prospectivistas, pero no tuvo acogida, los empresarios medianos y pequeños no le dieron la importancia debida puesto que tienen el paradigma de que no es necesario un análisis de futuro a largo plazo,

Lina Jarro, Directora de Pensamiento Programático Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo ( SENPLADES) hace mención que la cultura de la aplicación de prospectiva debe venir desde las Universidades y como una materia especifica mas no como un tema suplementario dentro de Administración Estratégica como suele darse en la mayoría de carreras administrativas, la importancia de generar conocimiento sobre Prospectiva Estratégica es muy necesaria para obtener generaciones que no teman visionarse a la aplicación de escenarios futuros y que estén preparados para las nuevas oportunidades que se van presentando en el camino .

Según los expertos la aplicación de Prospectivas más visibles que se tiene dentro del Ecuador que no tenga que ver con el sector público está enfocado en las Multinacionales que tienen una planta en el país, estas empresas tienen una aplicación muy favorable del uso de Prospectiva puesto que ya vienen al país con un modelo administrativo internacional formado y desarrollado.

El ejemplo de las multinacionales es el más claro de que el uso de Prospectiva es muy bueno dentro de una organización puesto que los resultados en la mayoría de los casos son muy favorables.

La falta de aplicaciones de planes estratégicos o de Prospectivas dentro de las organizaciones en el Ecuador se debe a la gran incertidumbre laboral que existe en el país, como los señala Iván Tapia los cambios dentro de las reformas laborales, tributarias y empresariales no permite que las organizaciones como tal se desarrollen y pasen de ser organizaciones familiares a ser organizaciones con miras a multinacionales. La cifra de empresas familiares en el Ecuador es muy alta se habla del rededor del 80% de las empresas están dentro de este grupo y esto ocasiona que la aplicación de planes estratégicos sea nula.

Para crear un incremento y una mejora dentro de la matriz productiva ecuatoriana basándonos netamente en las pequeñas y medianas industrias tomando en cuenta que las Pymes son la base de la matriz productiva dentro del país y por esta razón se debe realizar una aplicación de Prospectivas que permitan que las empresas se empiecen a visionar a un

futuro permitiendo que se mejoren los ámbitos más importantes dentro del desarrollo productivo como la calidad de la producción para generar un crecimiento industrial que permita mejorar la matriz productiva.

### 3.2.3 Publicaciones

Dentro del país el número de prospectivistas es reducido por lo cual el número de publicaciones que existen sobre el tema es muy reducido, uno de los prospectivistas que más publicaciones sobre el tema tiene es el Ing. Jean Paul Pinto Mgt., quien ha colaborado a nivel nacional e internacional sobre el tema, una de sus publicaciones más importantes es la colaboración en el libro de la Dra. Guillermina Baena titulado Planeación Prospectiva Estratégica Teorías, Metodologías Y Buenas Prácticas En América Latina, aquí destaca la importancia del uso de escenarios y de cómo se debe complementar la Planificación Estratégica con la Prospectiva Estratégica para destacar al final los elementos necesarios para la elaboración del escenario deseado.

### **¿Es pertinente que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador tenga un centro de prospectiva?**

Después de la investigación realizada tanto a los expertos como en varias fuentes se puede llegar a la conclusión que, si es pertinente la creación de un Centro de Prospectiva en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en la provincia de Pichincha en Quito no existe un centro de estas características, de acuerdo a lo que los expertos expresaron la falta de conocimiento sobre el tema Prospectivista es muy básico o nulo en el país generando así muy poco interés por parte del sector empresarial de la zona.

Las pocas empresas que utilizan Prospectivas es el sector Público el mismo que no lo realiza de manera innata mas no por un conocimiento profundo sobre el tema, un punto muy importante por el cual podría partir el Centro de Prospectiva seria el sector Público y después ampliarse poco a poco hacia los diversos sectores empresariales que existen.

El punto fundamental seria que las medianas y pequeñas empresas empiecen a utilizar metodología Prospectivista dentro de su estructura, para que esto se lleve a cabo es muy importante que el centro sepa combatir los paradigmas culturales que existen dentro de este sector y que empiece a dar un paso adelante a una visión futurista quitando el pensamiento de que no existirá cambio alguno, según la experta en Prospectiva Lina Jarro en Ecuador y en especial en Quito no se puede avanzar en temas modernos como la Prospectiva por los tabús culturales y porque más del 80% de las empresas son familiares y tienen un cierto temor de realizar cambios drásticos dentro de su estructura.

Para que el Centro de Prospectiva tenga una buena acogida tanto por el sector empresarial debe enfocarse en estos temas y sobre todo en dar una imagen de que la Prospectiva es un nuevo modelo que permite generar escenarios para enfocarse en un futuro, es muy importante la visión que se generara para no causar una idea errónea sobre el tema y más aun tomando en cuenta el desconocimiento que existe sobre el mismo esto no permitirá que sea interesante y llamativo para los posibles beneficiarios.

**¿Es pertinente que el Centro de Prospectiva debe pertenecer a la Facultad de Ciencias Administrativas o a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador?**

El centro de Prospectivas debe ser integral en base al concepto fundamental de la Prospectiva según varios autores recalcan que la Prospectiva debe ser integral y esta se basa en el estudio de varios ámbitos de conocimiento generando así que las personas que toman las decisiones puedan escoger las mejores basadas en elecciones futuras integrando varias ciencias para que sea global y que la toma de decisiones estratégicas sea más amplia y con una visión más general y no solo centrándose en una dirección.

De acuerdo a esta investigación se llega a la conclusión que es importante que el centro prospectivista sea de la Universidad en general más allá que solo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables puesto que lo centrarían en una sola visión y esto no permitiría ser inclusivo, tomando en cuenta la diversidad de campos que existen en el sector empresarial es importante tener el apoyo de expertos en varias ciencias para que la ayuda y el servicio que se brinde sea completo y coherente de acuerdo a las necesidades de las medianas y pequeñas empresas, sector público incluso público en general que acudiría al centro de prospectivas.

## **4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

El estudio de la Prospectiva Estratégica es un tema muy importante dentro de la Administración, puesto que nos permite planificar a largo plazo, en dirección de un futuro deseado, partiendo de los sucesos presentes, visualizando escenarios futuros con la ayuda de metodologías y herramientas prospectivas que permiten analizar los posibles cambios tanto positivos como negativos que podrían darse en el futuro de una organización. La Prospectiva estratégica permite generar un lineamiento para la correcta toma de decisiones a largo plazo con sus diversos métodos de estudio que permiten investigar los factores que generaran cambios dentro de una estructura empresarial que aplica Prospectiva Estratégica.

El nivel de conocimiento en el Ecuador sobre Prospectiva Estratégica es muy bajo puesto que no existen centros Educativos que impartan este estudio, de igual manera la capacitación para empresarios es nula sobre el tema cuando ésta debería ser conocida y sobre todo constituirse una tendencia muy empleada a nivel nacional, tomando en cuenta la importancia en la actualidad de la renovación de las estructuras y estándares para una mejora en el desempeño empresarial. En general, en el Ecuador se vive un retraso en la aplicación de estas tendencias administrativas muy grande, lo que no ha permitido que las empresas puedan visualizar un futuro claro hacia el cual está dirigiéndose la organización, por la influencia de muchísimas variables que influyen de manera directa e indirecta en el devenir de todas las organizaciones.

Otro de los factores determinantes que no han permitido en el país el ingreso y aplicación de nuevas tendencias administrativas como la Prospectiva Estratégica, es la cultura empresarial cerrada que existe en el sector industrial, este factor más la falta de información no han permitido que se tenga un despunte en esta tendencia administrativa, generando retraso en comparación con el resto del mundo. Si este factor cultural fuera tratado de otra manera o ya no fuera un limitante al desarrollo empresarial, el crecimiento empresarial sería mucho más elevado generando mejores oportunidades dentro y fuera del país.

La falta de información y difusión de la Prospectiva ha generado un retraso en el país de alrededor de 10 años en comparación a países vecinos como Colombia o Brasil. Dentro del país los únicos que usan Prospectiva Estratégica de una manera práctica y teórica es el Ejército Ecuatoriano, quienes son pioneros desde hace muchos años atrás; después del Ejército tenemos al sector Público quien también utiliza Prospectiva pero no es llevada a cabo de una manera productiva puesto que con los continuos cambios dentro de las administraciones los lineamientos prospectivos son frenados y la mayoría de ellos no son puestos en marcha de forma oportuna para encontrar una mejora a las posibles eventualidades que se vayan presentando a lo largo de la vida de las organizaciones.

Al no existir en el país el conocimiento adecuado y el desarrollo de la ciencia Prospectiva, la creación de un centro de Capacitación y/o Asesoría de Prospectiva Empresarial sería bienvenido en el sector empresarial.

#### 4.2 Recomendaciones

El desarrollo de centros de educativos sobre temas prospectivos es muy importante puesto que permitirá al país despuntar de una manera más competitiva en los

mercados tanto nacionales como internacionales analizando las variables que se puedan presentar, es recomendable que la educación empiece desde la universidad fomentando el estudio de nuevas tendencias prospectivas y sobre todo la aplicación de las mismas dentro de un entorno empresarial que permitirá a largo plazo tener profesionales con nuevos paradigmas culturales y con el conocimiento necesario para la anticiparse a hechos que se pueden presentar en un futuro tomando en cuenta los sucesos que se van presentando en tiempo presente.

Finalmente, dado los hallazgos de esta investigación, se recomienda la creación de un Centro de Estudios o Programas de Extensión adscritos a la Facultad de Ciencias Administrativas de la PUCE.



## Bibliografía

- De Abreu, R. (2015). Escenarios para la educación superior en el Distrito Federal de Brasil y sus Alrededores. En G. Baena, *Planeación prospectiva estratégica teorías, metodologías y buenas practicas en América Latina* (pág. 256). Mexico D.F: Creative Commons.
- Ecuador, U. P. (2016). *Escuela Politecnica Nacional del Ecuador Facultad de Ciencias Administrativas y Contables Oferta Academica* . Obtenido de <http://fca.epn.edu.ec/index.php/oferta-academica/posgrado/maestria-en-administracion-de-empresas/mba-mencion-en-prospectiva-en-sectores-estrategicos>
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*.
- Godet, M. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*.
- Grobart, F. (2015). La Prospectiva Científica y Tecnológica en Cuba, Un Recuento Necesario. En G. Baena, *Planeación prospectiva estratégica teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina* (pág. 463). Mexico D.F: Creative Commons .
- Guillermina, B. P. (2015). *PLANEACIÓN PROSPECTIVA TEORÍAS, METODOLOGÍAS Y BUENAS PRÁCTICAS EN AMÉRICA LATINA*. México: Metadata.
- Hair, B. O. (2010). *Investigación de Mercados* (4ta Edición ed.). México: McGraw-Hill.
- <http://image.slidesharecdn.com>. (s.f.). Obtenido de <http://www.google.com.ec/imgres?imgurl=http://image.slidesharecdn.com/lacajadeherramientasdelapropectivaestrategica-140402224515-phpapp02/95/la-caja-de-herramientas-de-la-prospectiva-estrategica-9-638.jpg%253Fcb%253D1396478920&imgrefurl=http://es.slideshare.net>
- INEC. (12 de Febrero de 2014). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Obtenido de Inec y Semplades presentan el Directorio de Empresas: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-un-paso-mas-para-un-futuro-sin-censos/>
- Medina, J. (2014). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Cepal.
- Medina, J., & Ortigón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: serie.
- Medina, J., & Ortigón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: Bases teóricas e instrumentos para América Latina y El Caribe*. Santiago de Chile.

- Mojica, F. (2012). *Introduccion a la Prospectiva Estrategica para la Competitividad Empresarial*. Bogota: Bogota Emprende.
- Perspektiva. (2015). *Apostila a reinvenção do planejamento*.
- Revista Ekos. (2012). PYMES: Contribución clave en la Economía. *EKOS*, 34-38.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades, 2. (2013). *PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2013-2017*. Quito .
- Soms, E., & De la Torre, G. (2005). *Prospectiva y Construcción de Escenarios para el Desarrollo Territorial* . Santiago de Chile : Grafica Funny .
- Taleb, N. N. (2008). *El Cisne Negro EL impacto de lo Altamente improbable*. España: Espasa Libros S.L.U.
- Tomas, M. (2015). El oficio prospectivo en practica . En G. Baena, *Planeación prospectiva estratégica teorías, metodologías y buenas prácticas en America Latina* (pág. 86). Mexico D.f: Creative Commons .
- UNESCO. (2005). *Informe mundial de la UNESCO hacia las sociedades del futuro* .

## 5 Anexos

### Anexo 1: Listado de Personas Entrevistadas

CONTACTOS ENTREVISTA PROSPECTIVA			
N°	ORGANIZACIÓN	NOMBRE	NUMERO
1		Pablo de la Torre	998301792
2		Claudio Cramer	998357777
3		Victor Dinamarca	997929605
4		Pablo Beltran	984712047
5	Junio College	Dra Inés Mantilla	
6	Espe	Ing Armando Quintana	998324975
7	Senplades	Lina Jarro	

### Anexo 2: Formato de Entrevista

#### Guion de la entrevista a expertos

Dirigida a: Expertos y académicos internacionales vinculados al ámbito de la prospectiva empresarial.

Mi nombre es Stephanie Egas Andrade y estudio en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, actualmente me encuentro realizando mi tesis para obtener mi título en ingeniería comercial.

Gracias por aceptar mi invitación, quisiera pedirle desde ya su aceptación para poder grabarlo en audio, mencionarle que todo lo que usted diga será tratado con la confidencialidad del caso y que, de ser citado, a posteriori, primeramente, lo contactaremos para obtener su aprobación.

Por favor podría contarnos algo más sobre usted, cuénteme, donde trabaja actualmente, cuáles son sus funciones y desde hace cuánto tiempo está relacionado con el mundo de la prospectiva.

- I. ¿Cómo se inició usted en el campo de la prospectiva?, ¿Cómo llego a relacionarse con esta disciplina del conocimiento?

- II. ¿Cuál ha sido su experiencia en el campo de la prospectiva organizacional?, ¿En qué tipo de proyectos o estudios ha participado?
- III. ¿Qué tanto se ha difundido la filosofía prospectiva y sus metodologías en su país?, dígame ¿En qué áreas existe una real aplicación de los estudios de futuro?
- IV. ¿Qué tanto se ha difundido la filosofía prospectiva y sus metodologías, en el sector privado de su país?, ¿Qué usos le ha dado el sector empresarial a la prospectiva como herramienta para anticipar el futuro?
- V. En caso de que la respuesta sea negativa, ¿Cómo explicar que el sector privado no esté utilizando Prospectiva en sus actividades de planificación o innovación?
- VI. ¿Qué ejemplos existen de aplicaciones de prospectiva organizacional en determinadas empresas?, ¿Qué resultados se obtuvieron en dichas aplicaciones?
- VII. ¿Qué Universidades de su país se encuentran ofertando carreras, postgrados o cursos relacionados con la Prospectiva Estratégica?
- VIII. ¿Qué centros de prospectiva, donde entre otras áreas se trabaje el tema organizacional, conoce en su país?, cuénteme ¿Cuáles son las principales actividades de dichos centros?
- IX. ¿Conoce usted si existen asociaciones en su país y otros países de Latinoamérica que se encuentren trabajando en el ámbito de la prospectiva organizacional?
- X. ¿Qué publicaciones, artículos, libros o revistas de su país abordan el tema de la prospectiva organizacional?
- XI. ¿Podría usted realizar una comparación entre el uso de la prospectiva organizacional en su país con relación al resto de países de Latinoamérica?, en su opinión ¿Qué podría explicar dichas diferencias?
- XII. ¿Conoce usted ejemplos internacionales por fuera de Latinoamérica donde se evidencia el uso de la prospectiva organizacional?

Y, para terminar,

- XIII. ¿En qué tipo de tareas al interior de una organización se debería o se podría insertar a la Prospectiva Estratégica?, ¿Cuáles cree usted que sean las limitaciones en cuanto al uso que tiene de la prospectiva como herramienta empresarial al interior de las organizaciones?

Le agradezco mucho por su participación, le mantendré al tanto del resultado de esta investigación; además quisiera reiterarle que en caso de citarlo le enviare primero la cita que vaya a usar para obtener su consentimiento. Muchas gracias por su participación

### Anexo 3: Entrevista

Mi nombre es Stephanie Egas y estudio en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, actualmente me encuentro realizando mi tesis para obtener mi título en ingeniería comercial.

Gracias por aceptar mi invitación, quisiera pedirle desde ya su aceptación para poder grabarlo en audio, mencionarle que todo lo que usted diga será tratado con la confidencialidad del caso y que, de ser citado, a posteriori, primeramente, lo contactaremos para obtener su aprobación.

Por favor podría quisiéramos que nos cuente algo más sobre usted, cuénteme, donde trabaja actualmente, cuáles son sus funciones y desde hace cuánto tiempo está relacionado con el mundo de la prospectiva.

Soy rectora del American Junior College trabajo aquí 12 años tuve relación con la Prospectiva estratégica desde el año 2003 en que estudié una maestría en planificación y dirección estratégica, para todas las planificaciones necesariamente hemos tenido que analizar escenarios y es donde ha estrado la prospectiva de una manera directa porque eso es lo que hacemos cuando planificamos.

#### **I. ¿Cuál ha sido su experiencia en el campo de la prospectiva?, ¿En qué tipo de proyectos o estudios ha participado?**

Durante la maestría con nuestro instructor profesor hicimos un proyecto de prospectiva en el que con un grupo de colegas analizamos los escenarios en base a una empresa en particular, y luego los escenarios han estado relacionados más bien desde mi función en todo lo que educación superior esa ha sido mi experiencia para la actualización de los planes estratégicos necesariamente nosotros hemos tenido que acudir al análisis de diferentes escenarios, ustedes saben que la educación superior a partir del ALOES 2010 tuvo un cambio dramático y por lo tanto todos los que hicimos cálculos en base a la prospectiva esta vez nos rebasó y realmente estamos en un país en el que el escenario que apostaron en el 2010 para

que a 7 años el país esté lleno de PHD y todos los profesores principales cumplan con esos requisitos nos rebasó realmente.

## **II. ¿Qué tanto se ha difundido la filosofía prospectiva y sus metodologías en el país?**

Yo creo que no lo suficiente son empresas puntuales las que hacen un estudio a fondo para esto, muchas empresas simplemente planifican con la planificación estratégica tradicional y no hacen un estudio prospectivo que es más completo, pero claro se necesitan muchos actores, un software y la mayor parte de la gente que yo conozco en el medio en que me desenvuelvo utiliza un método tradicional de planificación y la elaboración de escenarios pero no con la rigurosidad que se requiere, como usted sabe que hay un software que ayuda a tener resultado de los escenarios que se están estudiando.

## **III. ¿Qué tanto se ha difundido la filosofía prospectiva y sus metodologías, en el sector privado?, ¿Qué usos le ha dado el sector empresarial a la prospectiva como herramienta para anticipar el futuro?**

Si lo que pasa es que el sector público en el plan nacional del buen vivir tiene un estudio a fondo de los escenarios y de la matriz productiva entonces necesariamente todo los entes que están relacionados con el área estatal están ya direccionados a lo que hay que hacer en este gran plan, pero la empresa privada obviamente a pesar de que tiene que cumplir con todas las leyes y las normativas nacional ellos pues analizan desde su perspectiva para mejorar la rentabilidad de sus empresas, ya sea una empresa de negocios o de servicios entre los que esta la educación.

## **IV. En caso de que la respuesta sea negativa, ¿Cómo explicar que el sector privado no esté utilizando Prospectiva en sus actividades de planificación o innovación?**

No lo sé yo creo que para mí falta difusión para que la empresa privada conozca que existe un estudio científico apoyado por un software en el que uno puede tomar decisiones asertivas para las empresas ya sea de bienes o servicios.

**V. ¿Qué ejemplos conoce usted de aplicaciones de prospectiva organizacional en empresas de nuestro medio?, ¿Qué resultados se obtuvieron en dichas aplicaciones?**

Conozco que los municipios han hecho estudios prospectivos como un gran proyecto, pero no se los resultados, en la educación no conozco.

**VI. ¿Qué Universidades del país se encuentran ofertando carreras, postgrados o cursos relacionados con Prospectiva Estratégica?**

Nosotros mismo junto con la ESPE dentro de una alianza estratégica que teníamos hemos estado ofreciendo cursos de prospectiva estratégica, hasta hace un par de años hacíamos unos 2 eventos al año, pero luego hemos dejado ese tema para la formación in-house que nos piden las empresas

**VII. ¿Qué centros de prospectiva en Ecuador, donde entre otras áreas se trabaje el tema organizacional, conoce?, ¿Cuáles son las principales actividades de dichos centros?**

No conozco

**VIII. ¿Qué publicaciones, artículos, libros o revistas abordan el tema de la prospectiva organizacional?**

No conozco

**IX. ¿Podría usted realizar una comparación entre el uso de la prospectiva organizacional en el Ecuador con relación al resto de países de Latinoamérica?, en su opinión ¿Qué podría explicar dichas diferencias?**

No tengo datos

**X. ¿Conoce usted ejemplos internacionales por fuera de Latinoamérica donde se evidencia el uso de prospectiva organizacional?**

En latino América no, más bien en EEUU, Francia si conozco muchos casos en España

**XI. ¿En qué tipo de tareas al interior de una organización se debería o se podría insertar a la Prospectiva Estratégica?, ¿Cuáles cree usted que sean las limitaciones en cuanto al uso que tiene de la prospectiva como herramienta empresarial al interior de las organizaciones de nuestro medio?**

En EEUU en las universidades el tema prospectivo es un asunto que ellos lo vienen utilizando desde hace muchos años de manera rigurosa he involucrado en todo lo que estemas de planificación, no podría decir exactamente, pero todos los proyectos que yo he visto se ve inmerso el tema

Primero siempre hay una decisión estratégica, la necesidad de tener estos escenarios tiene que ser en base a un análisis científico que garantice que realmente los escenarios por los que una va apostaren su planificación sean ejecutables, entonces si existe un software para todo esto yo creo que la gente tiene conocer más eso, para que no quede como en la planificación una análisis de FODA, una declaración de visión y misión y avécese se hacen sin haber hecho un análisis a fondo y queda simplemente una declaración romántica que nadie puede ejecutar, pero si hiciéramos con un respectivo análisis científico atreves de la prospectiva con el respectivo software la gente eso debería conocer que hay que apostar a eso porque está bien hecho .



#### **Anexo 4: Entrevista Iván Tapia**

### **ENTREVISTA**

Mi nombre es Stephanie Egas y estudio en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, actualmente me encuentro realizando mi tesis para obtener mi título en ingeniería comercial.

Gracias por aceptar mi invitación, quisiera pedirle desde ya su aceptación para poder grabarlo en audio, mencionarle que todo lo que usted diga será tratado con la confidencialidad del caso y que, de ser citado, a posteriori, primeramente, lo contactaremos para obtener su aprobación.

Por favor podría quisiéramos que nos cuente algo más sobre usted, cuénteme, donde trabaja actualmente, cuáles son sus funciones y desde hace cuánto tiempo está relacionado con el mundo de la prospectiva.

Soy economista de formación de la Universidad Católica tengo estudios de cuarto nivel, desde hace un tiempo atrás soy profesor desde hace 17 años en diferentes universidades entre ellas la Universidad San Francisco llevo 9 años aparte de ser profesor principal soy también director de programa VESPERTIN

¿Cuál ha sido su experiencia en el campo de la prospectiva?, ¿En qué tipo de proyectos o estudios ha participado?

He desempeñado varias funciones tanto públicas como privadas no solo funciones académicas, he sido gerente de American Express para Ecuador, vicepresidente financiero de Toyota del Ecuador, director regional del registro civil, director del servicio de rentas internas, viceministro de relaciones laborales, ministro de relaciones laborales, entonces en varias áreas de mis diferentes trabajos incluido aquí en la universidad he utilizado la planificación prospectiva para poder programar y para poder tener una estructuración de los planes que pensamos hacer a futuro, en cada una de las áreas que he desarrollado

**¿Qué tanto se ha difundido la filosofía prospectiva y sus metodologías en el país?**

Lo que se está acostumbrado en el país es a la planificación normal, pero la planificación prospectiva todavía no tiene una profundización dentro del Ecuador sin embargo como usted conoce el fin es otro, el fin de la planificación prospectiva es el tratar de avizorar a donde queremos llegar y de tal manera ver cuáles son los pasos que debemos seguir para llegar a ese objetivo, entonces actualmente en el Ecuador no está del todo desarrollado, pero poco a poco se ha ido abriendo camino a esa temática académica y nosotros ya lo estamos usando en diferentes campos, no en todos es aplicable entonces eso también es importante conocer .

**¿Qué tanto se ha difundido la filosofía prospectiva y sus metodologías, en el sector privado?, ¿Qué usos le ha dado el sector empresarial a la prospectiva como herramienta para anticipar el futuro?**

Una de las cosas más importantes de la planificación prospectiva es tener un poco de estabilidad dentro de ciertos escenarios desgraciadamente en el país existe cierta inestabilidad dentro del factor político y dentro del factor jurídico, tanto en ámbitos tributarios , como de legislación empresarial y eso no permite con mucha facilidad hacer una planificación prospectiva, sin embargo de eso creo que es utilizable en todos los ámbitos siempre y cuando se logue tener ciertas certezas en los escenarios que se están evaluando

En caso de que la respuesta sea negativa, ¿Cómo explicar que el sector privado no esté utilizando Prospectiva en sus actividades de planificación o innovación?

Justamente creo que uno de los motivos por lo que no utiliza el sector privado la prospectiva de manera intensiva o permanente es por la poca precisión que se puede tener en base a la incertidumbre que existe por parte de la legislación laboral, tributaria, empresarial, todo eso ha ido cambiando de manera recurrente en el Ecuador tenemos ya alrededor de 11 y 12 reformas tributaria en lo que va este periodo de gobierno y eso impide el poder hacer una planificación prospectiva con certeza imagínese usted lo que es yo decido emprender, iniciar una empresa innovar una empresa y durante mi periodo de maduración de esta empresa o emprendimiento se dan 11 reformas tributarias, entonces lo que inicio siendo un buen negocio y quizá en la séptima u octava reforma tributaria acaba siendo un fracaso de negocio entonces es muy complejo el poder aplicar la prospectiva dentro de estas condiciones del mercado

**¿Qué ejemplos conoce usted de aplicaciones de prospectiva organizacional en empresas de nuestro medio?, ¿Qué resultados se obtuvieron en dichas aplicaciones?**

Si absolutamente existe un desconocimiento de las bondades que tiene esta metodología no únicamente académica sino en el mercado real en donde la gente no conoce, no hay ni siquiera cursos y la gente cuando usted les propone hacer una planificación creen que es un tema básicamente teórico un documento que se queda en algún lugar de la empresa guardado no se hace un seguimiento, se hace una validación real de una de la planificación ni de la elaboración de una actividad de este estilo y eso porque pues la incertidumbre hace que pierda vigencia, entonces son un conjunto de cosas entre ellos el desconocimiento, la incertidumbre no permite y no ha habido una difusión adecuada al nivel académico, al nivel empresarial por parte de las diferentes cámaras de esta herramienta fundamental dentro del proceso de desarrollo de una empresa

He tenido relación como gerente de American Express con diferentes empresas en multinacionales, sobre todo, en American Express tiene las que se llaman Global Acams que son cuentas de clientes a nivel mundial, cuentas multinacionales en donde como lo que se aprobaba era temas crediticios es decir capacidad crediticia se necesitaba entrar a ver inclusive hacia donde iba la empresa proyecciones de flujos etc. Es decir hacia donde querían ir entonces he visto que sobre todo las empresas multinacionales dieron uso de este tipo de herramienta, quizás no con todo el conocimiento teórico, académico de este tema pero hay uso sobre todo en las empresas multinacionales, ahora el Ecuador está compuesto básicamente en un 80 % de empresas familiares donde desgraciadamente el que sea una empresa familiar hace que no existan ciertos elementos formales en el desarrollo de una empresa entre ellos la parte de planificación.

**¿Qué Universidades del país se encuentran ofertando carreras, postgrados o cursos relacionados con Prospectiva Estratégica?**

No conozco con absoluta certeza de que exista una que tenga real y profunda, incorporado dentro de su pensum planificación prospectiva, lo que está difundido es el tema de la planificación estratégica, más bien yo creería que sería una buena oportunidad para dejar registrado en un documento académico como el que usted está elaborando la necesidad eminente que se incorpore dentro de los pensums de las carreras esta temática de la planificación prospectiva por su diferente visión estratégica

**¿Qué centros de prospectiva en Ecuador, donde entre otras áreas se trabaje el tema organizacional, conoce?, ¿Cuáles son las principales actividades de dichos centros?**

Inclusive quizá más porque yo siempre hago un símil con la vida real y un análisis a nivel micro, es como una persona que no sabe a dónde va, va como un palo de ciego a tratar de avanzar, pero no sabe a dónde va a llegar por que no tiene una planificación prospectiva es decir a un mediano, largo plazo es importante el fijarse ese espacio de tiempo y esas metas para poder fijar la ruta que voy a transitar

**¿Qué publicaciones, artículos, libros o revistas abordan el tema de la prospectiva organizacional?**

No conozco yo estoy vinculado al mundo académico y quizá he visto cierto curso de institutos de desarrollo empresarial que ofertan temporalmente algo relacionado a la temática de planificación prospectiva, pero no tienen éxito porque aún no está en conocimiento del sector empresarial la importancia y las bondades de esta herramienta

**¿Podría usted realizar una comparación entre el uso de la prospectiva organizacional en el Ecuador con relación al resto de países de Latinoamérica?, en su opinión ¿Qué podría explicar dichas diferencias?**

No meseramente porque si me pongo a pensar así entonces podría decir entonces también la planificación prospectiva puede llegar a ser una moda entonces yo creería que no son modas si no son herramientas necesarias de eficiencia permanente dentro del desarrollo de una empresa es decir existen varias herramientas como por ejemplo los análisis de 360 grados del personal, el análisis de los temas de inteligencia emocional de Goleman, que quizás tiene n pico de vigencia en ciertos momentos pero nunca dejan de tener un motivo de existencia dentro del desarrollo empresarial, creo que la planificación estratégica no dejara de tener una participación dentro del desarrollo de una empresa así como la planificación prospectiva que está ingresando recientemente en el mercado de manera mucho más consiente no se transformara en una moda que pasara de moda será una herramienta que permanentemente se use porque es una herramienta complementaria dentro de una empresa para desarrollar.

**¿En qué tipo de tareas al interior de una organización se debería o se podría insertar a la Prospectiva Estratégica?, ¿Cuáles cree usted que sean las limitaciones en cuanto al uso que tiene de la prospectiva como herramienta empresarial al interior de las organizaciones de nuestro medio?**

Muy poco más del exterior, existen varias publicaciones sobre todo académicas de educación superior de Colombia, Chile, pero localmente no ha habido mayor desarrollo de este tipo de temáticas dentro de escritos o publicaciones universitarias.

Le agradezco mucho por su participación, le mantendré al tanto del resultado de esta investigación; además quisiera reiterarle que en caso de citarlo le enviare primero la cita que vaya a usar para obtener su consentimiento. Muchas gracias por su participación

## Anexo 5: Entrevista Pablo Beltrán

### ENTREVISTA

Mi nombre es Stephanie Egas y estudio en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, actualmente me encuentro realizando mi tesis para obtener mi título en ingeniería comercial.

Gracias por aceptar mi invitación, quisiera pedirle desde ya su aceptación para poder grabarlo en audio, mencionarle que todo lo que usted diga será tratado con la confidencialidad del caso y que, de ser citado, a posteriori, primeramente, lo contactaremos para obtener su aprobación.

Por favor podría quisiéramos que nos cuente algo más sobre usted, cuénteme, donde trabaja actualmente, cuáles son sus funciones y desde hace cuánto tiempo está relacionado con el mundo de la prospectiva.

Soy Pablo Beltrán Ayala soy profesor de economía y doctor en política pública trabajo en USFQ desde 1998 soy profesor a tiempo completo y actualmente ocupo el cargo de decano del colegio de ciencias policiales, estoy involucrado con el mundo de las prospectivas desde que comencé a trabajar ya que siempre he estado vinculado a programas de desarrollo de la universidad donde tenemos que analizar qué es lo que va a pasar en el escenario del futuro para poder tomar dediciones correctas que vayan en beneficio de la comunidad de los estudiantes y de la universidad como organización.

#### **I. ¿Cuál ha sido su experiencia en el campo de la prospectiva?, ¿En qué tipo de proyectos o estudios ha participado?**

Mi experiencia tengo dos grupos de experiencia grandes, en cuanto a prospectiva, pero ambas tienen que ver con la parte académica en unos es aquí en USFQ atreves de programas que te ayudan a desarrollar académicos y la otra en el sector estatal en la educación a través de la coordinación de la universidad nacional de la educación que aquel entonces era todavía un proyecto.

Aquí en la universidad ha habido diferentes programas que me ha tocado dirigir, coordinar, liderar, planificar y evaluar, programas de alto y de medio impacto, programas de medio impacto son programas empresariales en donde teníamos que analizar cuál es el contexto sobre el cual se desarrollaban algunas empresas y que iba a pasar en el futuro con esos negocios para poder anticiparnos a eso y desarrollar planes de preparación para que la gente esté preparada para cuando llegue esos momentos a ese ambiente, en cuanto a la experiencia en el gobierno me tocaba la universidad estatal de educación es un proyecto de mucha importancia para el país que busca en un futuro llegar a cubrir la preparación profesional del 70% de magisterio nacional, por lo tanto teníamos que basarnos en esa información, lo que queríamos lograr en el 2025 para comenzar a preparar ahora a esos docentes en el 2015

## **II. ¿Qué tanto se ha difundido la filosofía prospectiva y sus metodologías en el país?**

No mucho de hecho muy poco la prospectiva como campo de estudio ha sido muy poca abordada, la prospectiva como campo practico ha sido abordada ya que las empresas poco a poco al menos en el campo cambio de desarrollo como la educación tienen que entender que es lo que va a pasar en el futuro para poder planificar el presente ya que la educaciones un servicio de consumo pos existencial esto de aquí significa que primeramente existe y luego se lo disfruta, entonces tenemos que entender que es lo que va a pasar en cuando se va a disfrutar para comenzar a trabajarlo ahora que es cuando lo va a planificar.

## **III. ¿Qué tanto se ha difundido la filosofía prospectiva y sus metodologías, en el sector privado?, ¿Qué usos le ha dado el sector empresarial a la prospectiva como herramienta para anticipar el futuro?**

En el sector empresarial la prospectiva se utiliza en empresas grandes que tienen dinero para poder invertir en bienes y servicios cuyos bienes no se les va a poder disfrutar en este momento ya que la prospectiva es una herramienta que permite a las empresas anticiparse al futuro, planificar en el presente y poder sacar mayor rendimiento en el futuro, en las empresas pequeñas no conocen lo que prospectiva así que mucho menos lo van aplicar lo hacen de manera empírica y de forma empírica no se puede anticipar el futuro, en empresas pequeñas y medias para poder tomar daciones es lo que ocurre en el momento actual, las empresas grandes son las que hacen proyecciones y en tasta proyecciones utilizan la

prospectiva pero no lo utilizan desde el punto de vista académico si no desde el punto de vista más bien técnico se limita a la parte matemática

**IV. En caso de que la respuesta sea negativa, ¿Cómo explicar que el sector privado no esté utilizando Prospectiva en sus actividades de planificación o innovación?**

Por falta de recursos y por falta de difusión de la importancia de la prospectiva en el aseguramiento del éxito de las decisiones.

**V. ¿Qué ejemplos conoce usted de aplicaciones de prospectiva organizacional en empresas de nuestro medio?, ¿Qué resultados se obtuvieron en dichas aplicaciones?**

Desde donde yo conozco es el sector educativo y aquí le doy ejemplo en cuanto al gobierno y ejemplos claros son las universidades que a través de la perspectiva es que lograron su planificación y están en este momento ya en ejecución.

**VI. ¿Qué Universidades del país se encuentran ofertando carreras, postgrados o cursos relacionados con Prospectiva Estratégica?**

Ninguna que yo sepa, programas de capacitación de educación continua lo hace en algunas instituciones educativas como el IDEE, pero no es educación formal.

**VII. ¿Qué centros de prospectiva en Ecuador, donde entre otras áreas se trabaje el tema organizacional, conoce?, ¿Cuáles son las principales actividades de dichos centros?**

La que yo conocía era el TEC de Monterrey, pero ya se fue del país.



**VIII. ¿Qué publicaciones, artículos, libros o revistas abordan el tema de la prospectiva organizacional?**

Aquí en el Ecuador muy poca lo hacen de forma muy empírica revistas como la de gestión en donde analiza lo que va a pasar en el escenario económico del sector empresarial, esto de aquí se ha difundido más en Europa hay una disfunción más amplia, en España lo trabaja bastante la universidad en Bilbao hay varias publicaciones.

**IX. ¿Podría usted realizar una comparación entre el uso de la prospectiva organizacional en el Ecuador con relación al resto de países de Latinoamérica?, en su opinión ¿Qué podría explicar dichas diferencias?**

De lo que conozco Ecuador está bastante atrasado en la implementación de la prospectiva como herramienta gerencial, y toma de decisiones en general, está muy por detrás lo que hace Colombia, Colombia utiliza prospectiva para análisis para toma de decisiones, Chile también lo hace y México.

**X. ¿Conoce usted ejemplos internacionales por fuera de Latinoamérica donde se evidencia el uso de prospectiva organizacional?**

En España e sector de la telefonía ha utilizado la prospectiva y eso ha hecho que se posicione y expanda a Latinoamérica.

**XI. ¿En qué tipo de tareas al interior de una organización se debería o se podría insertar a la Prospectiva Estratégica?, ¿Cuáles cree usted que sean las limitaciones en cuanto al uso que tiene de la prospectiva como herramienta empresarial al interior de las organizaciones de nuestro medio?**

La prospectiva puede ser una herramienta muy útil en la empresas que producen bienes y servicios que dependen mucho de la moda, que no son bienes primarios , necesarios si no que son bienes

complementarios que van a depender mucho de la moda, la prospectiva sirve para poder determinar el desarrollo de los bienes en el tiempo anticipando a las preferencias de los consumidores, el otro uso la prospectiva se debe utilizar en el Ecuador porque tenemos una economía bastante sensible a choques externos entonces esto hace que el escenario cambie continuamente y hay que planificarlo de una manera diferente.

Le agradezco mucho por su participación, le mantendré al tanto del resultado de esta investigación; además quisiera reiterarle que en caso de citarlo le enviare primero la cita que vaya a usar para obtener su consentimiento. Muchas gracias por su participación